

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра менеджменту**

*«До захисту допущено»*

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**  
**на здобуття ступеня бакалавра**  
**з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»**  
**на тему «Організаційно-економічне забезпечення**  
**інноваційного розвитку підприємства»**

Виконала:	Студентка 4-го курсу, групи УІ-51 БУГАЄНКО КАТЕРИНА АНДРІЇВНА	_____ (підпис)
Керівник:	доцент кафедри менеджменту, канд. екон. наук, доцент МОХОНЬКО. Г.А	_____ (підпис)
Рецензент:	доцент кафедри промислового маркетингу, канд. екон. наук, доц. СТАДНІЧЕНКО В.В.	_____ (підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає  
запозичень з праць інших авторів без відповідних  
посилань.*

*Студент* \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра менеджменту  
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)  
Напрямок підготовки – 6.030601 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ  
Бугасенко Катерини Андріївни**

**1. Тема роботи: «Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку підприємства»**

керівник роботи: . канд. екон. наук, доцент, МОХОНЬКО Ганна Анатоліївна  
затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с

**2. Термін подання студентом роботи: 03.06.2019 р.**

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок інноваційної діяльності, інформація про історію створення та розвиток ПП«Штайнер-Україна», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2016-2018рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції на зовнішні ринки за 2016-2018 рр.; статут.

#### **4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

##### *а) теоретична частина:*

- визначити економічний зміст та значення інноваційного розвитку як основи ефективної діяльності підприємства;
- виявити сутність та змістовну характеристику організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

##### *б) дослідницько-аналітична частина:*

- провести діагностику організаційно-економічного забезпечення підприємств машинобудівної промисловості;
- проаналізувати внутрішні фактори забезпечення інноваційного розвитку підприємства;
- оцінити організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

##### *в) рекомендаційна частина:*

- розробити організаційно-економічні напрями забезпечення інноваційного розвитку підприємства;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

#### **5. Перелік графічного матеріалу:**

- 1)життєвий цикл інноваційного продукту;
- 2)факторна оцінка підприємства;
- 3) структура цивільних галузей машинобудування України;
- 4) питома вага продукції машинобудівної галузі в загальному обсязі промислового виробництва;
- 5) динаміка загальних витрат на інновації в машинобудівній галузі України за період 2012–2018 рр;
- 6) логіко-структурна модель організаційної структури ПП «Штайнер-Україна»;
- 7) схематичне відображення впливу запропонованих заходів на організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку ;
- 8) мембранний насос STEINER.

## **6. Орієнтовний перелік публікацій:**

Бугаєнко К.А., Мохонько Г.А. Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. X Всеукр. Наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р- Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019.-120 с.

**7. Дата видачі завдання:** «24» жовтня 2018 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання дипломної роботи</i>	<i>Строк виконання етапів роботи</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства	25.10.2018 24.11.2019	–
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства	15.12.2019 18.01.2019	–
3.	Розгляд теоретичних основ організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства	25.01.2019 22.02.2019	–
4.	Надання організаційно-економічної характеристики забезпеченню інноваційного розвитку підприємства	01.03.2019 07.03.2019	–
5.	Оцінювання організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку ПП«Штайнер-Україна» та можливостей активізації інноваційного розвитку	11.03.2019 07.03.2019	–
6.	Вибір, розробка та обґрунтування шляхів організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку інноваційного розвитку підприємства	01.04.2019 27.04.2019	–
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	29.04.2019 07.05.2019	–
8.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	18.05.2019 31.05.2019	–

Студент \_\_\_\_\_

Бугаєнко К.А.

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Мохонько Г.А.

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра на тему «Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку підприємства» містить 80 сторінок, 39 таблиці, 8 рисунків, 12 формул та 2 додатка. Перелік посилань нараховує 32 найменування.

**Актуальність теми дослідження** полягає в тому, що за умов мінливої глобального і внутрішнього середовища ключовим фактором конкурентоспроможності промислових підприємств є ефективне управління його інноваційним розвитком на основі моніторингу рівня інноваційності підприємства, цільових кількісних і якісних показників.

**Мета роботи** полягає в аналізі організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку як основи інноваційного розвитку підприємства та розробці пропозицій щодо підвищення організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку .

У роботі були використані такі **методи дослідження** як системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічне моделювання організаційних структур, експертної оцінки.

**Наукова новизна** дослідження полягає у визначенні характерних особливостей інноваційної діяльності підприємства, обґрунтуванні систему методів аналізу організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку.

**Результати дослідження**, викладені в дипломній роботі на здобуття ступеня бакалавра , дозволяють дійти висновків: розроблені заходи сприятимуть підвищенню інноваційного потенціалу підприємства, покращать фінансові показники діяльності, ПП «Штайнер-Україна» було визнано можливість практичного застосування в майбутньому пропозицій щодо підвищення рівня організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку (Акт впровадження №142 від 17.05.2019).

**Ключові слова:** *інновація, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, організаційно-економічне забезпечення.*

## ABSTRACT

The graduation work on obtaining the bachelor's degree on the topic "Organizational and economic support of Innovative Enterprise Development" contains 80 pages, 39 tables, 8 figures, 12 formulas and 2 appendices. The list of references has 32 titles.

**The urgency** of the research topic is that, in a changing global and internal environment, the key factor in the competitiveness of industrial enterprises is the effective management of its innovative development, based on monitoring of the level of innovation of the enterprise, target quantitative and qualitative indicators.

**The purpose of the work** is to analyze the organizational and economic provision of innovative development as the basis for the innovative development of the enterprise and to develop proposals for increasing organizational and economic support of innovation development.

In this work, the following **methods of research** were used : systematic approach, methods of economic and statistical analysis, grouping, graphical modeling of organizational structures, expert evaluation.

**The scientific novelty** of the research is to determine the characteristic features of innovative activity of the enterprise, to substantiate the system of methods of analysis of organizational and economic support of innovative development.

**The results of the study**, set out in the thesis on obtaining the bachelor's degree, suggest the following: the measures developed will enhance the innovation potential of the enterprise, improve the financial performance of the activity, PP "Steiner-Ukraine" recognized the possibility of practical application in the future proposals for raising the level of organizational and economic security Innovative Development (Act No. 142 dated 17.05.2019).

**Key words:** innovation, innovative activity, innovative development, organizational and economic support.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1.Економічна сутність інноваційного розвитку підприємства.....	10
1.2.Інструментарій оцінювання організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства.....	16
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ПЕРЕДУМОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	31
2.1.Аналіз зовнішніх факторів забезпечення інноваційного розвитку Підприємства.....	31
2.2.Діагностика внутрішнього середовища підприємства.....	38
2.3.Оцінювання забезпечення інноваційного розвитку підприємства.....	46
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	53
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	55
3.1. Організаційно-економічні напрями забезпечення інноваційного розвитку Підприємства.....	55
3.2.Обґрунтування доцільності реалізації запровадженого плану інноваційного розвитку.....	64
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	79



## ВСТУП

**Актуальність теми** полягає в тому, що за умов мінливої глобальної і внутрішнього середовища ключовим фактором конкурентоспроможності промислових підприємств є ефективне управління його інноваційним розвитком на основі моніторингу рівня інноваційності підприємства, цільових кількісних і якісних показників.

**Метою роботи** є розробка, обґрунтування й аналіз запропонованих методів забезпечення організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- розглянути економічний зміст та значення організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку;
- розглянути методи оцінки забезпечення інноваційного розвитку промислового підприємства;
- провести діагностику інноваційного розвитку підприємства;
- запропонувати шляхи та заходи покращення рівня інноваційного розвитку підприємства;
- оцінити та проаналізувати ефективність реалізації запропонованих заходів;

**Об'єктом дослідження** є організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

**Предметом дослідження** є процес розроблення заходів з забезпечення інноваційного розвитку підприємства ПП «Штайнер-Україна».

**База дослідження** – ПП «Штайнер-Україна»

**Методи дослідження.** У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» було використано наступні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналізу – при оцінці рівня інноваційного розвитку підприємства; системного підходу – при визначенні складових інноваційного розвитку підприємства та порівняльно-співставляючий аналіз текстів дисертацій й авторефератів; метод Бурмака та інноваційних складових, задля оцінки інноваційного розвитку обраного підприємства.

***Практична значущість для підприємства.*** Результати дослідження викладені в дипломній роботі на здобуття ступеня бакалавра , дозволяють дійти висновків: розроблені заходи сприятимуть підвищенню інноваційного потенціалу підприємства, покращать фінансові показники діяльності, можуть бути використані підприємствами, зокрема ПП «Штайнер-Україна», для підвищення рівня інноваційного розвитку. Результати проведеного дослідження було розглянуто ПП «Штайнер-Україна» та прийнято до уваги. Зокрема було прийнято на розгляд питання щодо впровадження виробництва інноваційного продукту .

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Економічна сутність інноваційного розвитку підприємства

З появою процесу розширеного відтворення, стабілізувалися тенденції до постійного економічного зростання, що призвело до постійно зростаючої потреби у вдосконаленні, як на виробництві, так і поза виробничим процесом. Процеси вдосконалення були названі процесами нововведень, а потім інноваційними процесами. Термін «інновація» походить від латинського слова «inovatis» (in - в, novus - новий) і в перекладі означає «оновлення, новинка, зміна». В економіці поняття «інновації» було введено в науковий обіг порівняно нещодавно [1,с.57].

Термін інновація (нововведення) означає кінцевий результат творчої діяльності, який отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності або організаційних змін [1, с. 58].

Таким чином, можемо сказати, що інноваційний процес - це сукупність науково-технічних, технологічних і організаційних змін, що відбуваються в процесі реалізації нововведень.

Існує думка, що поняття «нововведення» є варіантом англomовного «innovation». Буквальний переклад з англійської - «введення новацій». Під нововведенням розуміється нова ідея, нове знання, новий звичай, новий метод або винахід. Словосполучення «нововведення» - процес втілення нововведення. Будь-який винахід, нове явище або метод отримує суспільне визнання в той момент, коли стає прийнятим до поширення (комерціалізується) і вже в новій якості починає виступати як інновація [2,с.117].

Інновації, або нововведення, грають важливу роль не тільки в макроекономічному розвитку та забезпеченні економічного зростання, але і в досягненні цілей комерційної організації, що розглядається як мікрорівень по

відношенню до регіональної або національної економіки. У загальному вигляді інновації можна розглядати як процес впровадження нововведень в ту чи іншу діяльність господарюючого суб'єкта.

Інноваційний розвиток промислового підприємства – це процес необоротної закономірної зміни підприємства і бізнес-процесів у ньому, викликаний розробленням і впровадженням інновацій [1,с.78].

В умовах ринкової економіки інновації виступають інструментом суперництва, підвищують конкурентоспроможність і стійкість розвитку того чи іншого господарюючого суб'єкта. В умовах глобалізації економічних процесів інновації трансформуються в фактор успішності функціонування і розвитку [1,с.82].

Термін «інноваційний розвиток» дуже широко використовується в різних сферах економіки і менеджменту, тому, для уточнення поняття необхідно розглянути погляди різних авторів на сутність даного явища (див.табл. 1.1).

*Таблиця 1.1.*

#### **Підходи до визначення поняття «інноваційний розвиток»**

<b>Визначення</b>	<b>Автор</b>
Процес вкладення коштів економіку, що забезпечує зміну поколінь техніки та технологій.	Й.Шумпетер
Кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління й одержання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту.	Р. Фатхудінов
Впровадження нових продуктів і технологій, заснованих на наукових дослідженнях і розробках.	Б.Санто
Процес, в якому винахід або ідея набуває економічного змісту.	Б. Твісс
Сукупність технічних, виробничих та комерційних заходів, що приводять до появи на ринку нових і поліпшених промислових процесів і обладнання.	Ф. Ніксон

*Джерело: складено автором на основі [3-6]*

Виходячи з наведених у таблиці 1.1 визначень, всі аналізовані теорії можна об'єднати за підходом до розгляду «інновації» з точки зору підприємницької вигоди.

Така велика кількість визначень терміна «інноваційний розвиток» пов'язана,

не тільки зі складністю природи інновацій, але і також зі специфікою, що виникає в залежності від об'єкта і предмета дослідження.

Автори двадцятого тисячоліття пишуть про інновації, як про результат постійного руху і змін ринкової економіки, що призводить до швидкого отримання підприємницької вигоди шляхом задоволення потреб.

Інноваційний розвиток тісно пов'язаний з показниками економічної ефективності діяльності підприємства, таким чином, можна стверджувати, що в основу інноваційного розвитку покладено економічний зміст.

Говорячи про економічний зміст інноваційного процесу, слід відзначити, що основною формою реальних інвестицій є інноваційні інвестиції, які реалізуються в процесі інноваційної діяльності підприємства [7,с.19].

Згідно закону України "Про інноваційну діяльність" , інновації - це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальну сферу [8].

Отже, інновації можна розглядати і як вкладення інвестиційного капіталу в нововведення, які призводять до кількісних або якісних змін у підприємницькій діяльності.

Вчені, що проводили дослідження в області зростання економіки, відзначають, що протягом усього процесу еволюції людства рушійною силою його розвитку є інновації.

У економічній енциклопедії під даною категорією розуміються нововведення, кінцевий результат інноваційної діяльності, пов'язаної з вкладенням коштів в економіку і забезпечує зміну поколінь техніки і технологій [9, с. 334].

В. Юр'єв, В. Смагіна, Е. Смоліна, О. Кацуко та інші узагальнили багато підходи до вивчення поняття «інновація» і виділили ряд ознак (див. табл. 1.2), що характеризують і визначають з різних сторін інновацію саме як економічне явище [10, с.423].

Таблиця 1.2.

**Економічний зміст поняття «інновація»**

Характеристика	Ознака
Інновація є результатом процесу цілеспрямованого якісного зміни об'єкта суб'єктом, що володіє елементами новизни.	Націленість на конкретний результат
Об'єктом інноваційного зміни, що вивчається економічною теорією, є сукупність факторів виробництва і економічних відносин, що виникають з приводу їх використання між учасниками процесу виробництва.	Вплив на економічні відносини
Активним діяльним суб'єктом інноваційного процесу є людина, здійснює інноваційну діяльність.	Керованість
Інновації несуть в собі корисні функції, які полягають в тому, що вони роблять економічно можливим адаптацію товарів до індивідуальних потреб конкретних груп споживачів, тобто споживчих панелей	Корисність
Інновація має ефективністю комплексного характеру	Комплексність

*Джерело: складено автором на основі [10]*

Проаналізувавши визначення поняття «інновації» та «інноваційний розвиток», бачимо, що існують загальні характеристики інновацій, які відображають економічну сутність інноваційного процесу. Під інновацією слід розуміти тільки радикальні зміни, які впливають на кінцевий результат діяльності.

Кожна інновація проходить стадії розвитку від зародження до занепаду, інноваційний розвиток підприємства передбачає готовність та спроможність до розробки та впровадження нововведень, тобто підтримки життєвого циклі інновацій [11, с.17].

Життєвий цикл інновації –це певний період часу, протягом якого інновація має активну життєву силу і приносить виробникові і / або продавцю прибуток або іншу реальну вигоду.

Концепція життєвого циклу інновації грає принципову роль при плануванні виробництва інновацій і при організації інноваційного процесу [11, с 21]. Ця роль полягає в наступному:

- змушує керівника господарюючого суб'єкта аналізувати господарську діяльність як з позиції теперішнього часу, так і з точки зору перспектив її розвитку;

- визначає необхідність систематичної роботи з планування впровадження інновацій, а також з придбання інновацій;
- є основою аналізу і планування інновації. При аналізі інновації можна встановити, на якій стадії життєвого циклу знаходиться ця інновація, яка її найближча перспектива, коли почнеться різкий спад і коли вона закінчить своє існування.

Життєвий цикл інновації - процес створення і використання нововведення. В життєвому циклі інновації можна чітко виділити наступні стадії: дослідження, виробництва та споживання. Кожна з цих стадій містить кілька обов'язкових етапів (див. табл. 1.3).

*Таблиця 1.3.*

#### **Етапи життєвого циклу інновацій**

<b>Стадія</b>	<b>Етапи</b>
Дослідження	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Фундаментальні дослідження і розробка теоретичного підходу до вирішення</li> <li>- Прикладні дослідження і експериментальні</li> <li>- Експериментальні розробки, визначення технічних параметрів, проектування, виготовлення, випробування, і вдосконалення виробів</li> </ul>
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Первинне освоєння і підготовка виробництва</li> <li>- Запуск і управління освоєним виробництвом</li> </ul>
Споживання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Постачання товару на ринок і його споживання</li> <li>- Післяпродажне обслуговування</li> <li>- Утилізація продукту після використання - фінішна стадія життєвого циклу продукту</li> <li>- Старіння продукту і ліквідація застарілого виробництва</li> </ul>

*Джерело: складено автором на основі [11]*

Життєві цикли інновації розрізняються за видами інновацій. Ці відмінності зачіпають перш за все загальну тривалість циклу, тривалість кожної стадії всередині циклу, особливості розвитку самого циклу, різну кількість стадій.

Види і кількість стадій життєвого циклу визначаються особливостями тієї чи іншої інновації. Однак у кожній інновації можна визначити «стрижневу», тобто базову, основу, життєвого циклу з чітко виділеними стадіями [11].

Життєвий цикл інноваційного продукту можна відобразити за допомогою кривої, як це представлено на рисунку 1.1.

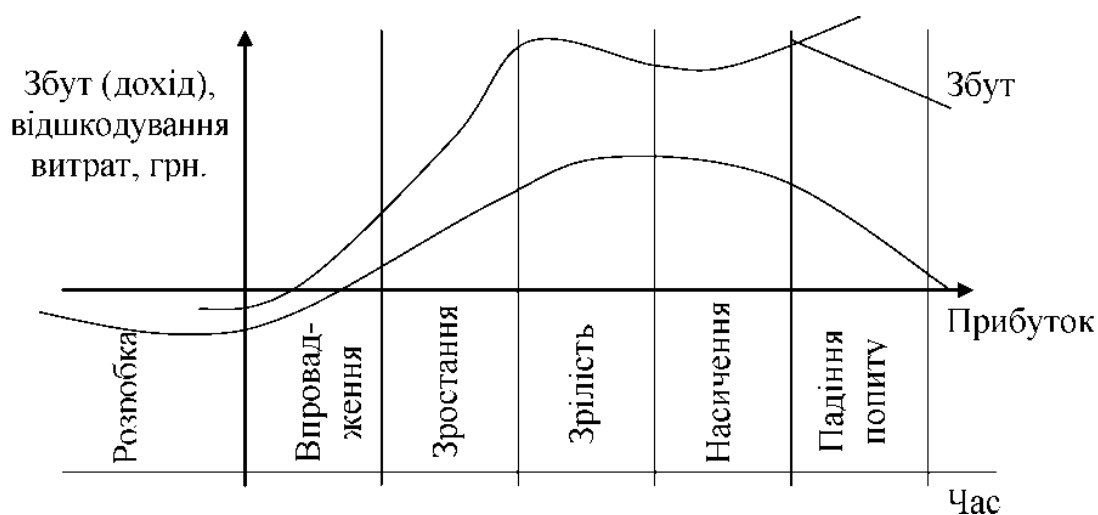


Рис.1.1 Життєвий цикл інноваційного продукту

Джерело:[12]

Саме на стадії розробки нового продукту відбувається вкладення коштів. Як можна побачити, найбільшого економічного ефекту від інновації слід чекати на етапі зрілості, оскільки попит на продукцію є максимально високим.

Теоретично, чим «молодша» фаза, на якій знаходиться нововведення, тим більше його перспективи на ринку. Але багато залежить від того, як довго новий продукт буде розроблятися і просуватися на ринок.

Тому чим швидше здійснюється інноваційний процес, тим більша ймовірність того, що нововведення буде мати успіх. Іноді впровадження нововведення розтягується на довгі роки, а за цей період з'являються інші інновації, і продукт в результаті вже не матиме великої цінності [13, с.216].

На сучасному етапі ринкової економіки високий рівень конкуренції вважається нормальним явищем, тому підприємство змушене за допомогою інновацій та інноваційного процесу, знаходити і створювати оригінальні конкурентні переваги своєї продукції, інноваційні перетворення зачіпають всі сфери діяльності підприємства і повинні бути спрямовані в першу чергу на задоволення суспільних потреб.

Тобто, в даний час, без застосування інновацій неможливе створення наукомісткої конкурентоспроможної продукції.

Слід зауважити, що не всі інновації настільки необхідні підприємству. Інноваційна діяльність передбачає високий рівень ризику, а також великі



фінансові витрати, тому, до питання впровадження інновації треба підходити свідомо, розраховувавши заздалегідь доцільність і ризики.

Технологія формування інноваційної діяльності повинна включати в себе етапи збору і аналізу необхідної інформації, прогнозування результатів інноваційної діяльності, реалізацію творчого потенціалу трудового колективу, наявність нормативної бази і налагоджених механізмів прийняття рішень.

Дуже багато важить стадія завершення інноваційного процесу і виходу продукту (інновації) на ринок, тому що велика кількість інноваційних ідей не доходять до стадії реалізації в силу. В першу чергу це пов'язано з недостатніми інвестиціями на стадії розробки.

Отже, інноваційний розвиток дуже тісно пов'язаний з фінансовою складовою, це зумовлює економічний зміст поняття «інновації» та «інноваційний розвиток».

## **1.2 Інструментарій оцінювання організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства**

В умовах мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища ключовим фактором конкурентоспроможності промислових підприємств є їх інноваційна активність, яка визначається як постійна підтримка продуктивності праці на більш високому, ніж у конкурентів, рівні, використовуючи безперервний процес придбання і впровадження інновацій і досягнення необхідного рівня інноваційного розвитку [14,с.15].

Необхідно відзначити, що найбільшу частку витрат підприємств на інноваційну діяльність становить придбання машин і обладнання, пов'язаних з технологічними інноваціями - в середньому за три останні роки 65,5%, а на придбання нових технологій - 0,43%, на навчання та підготовку персоналу, пов'язані з технологічними інноваціями - 0,07%, тобто велика частина коштів спрямовується на розвиток основного капіталу [14, с.123] .

Рівень інноваційного розвитку підприємства залежить від якості всіх сфер інноваційної діяльності: технологічної, фінансової, кадрової, наукової, маркетингової, а також від якості системи управління на основі стратегічного та операційного планування як основи діяльності підприємства.

Під планом, в даному випадку, слід розуміти не показники процесів економічної діяльності підприємства, такі як обсяги продажів, рентабельність і т.д., а систему заходів з розвитку підприємства.

Сьогодні існує значна кількість методів підвищення ефективності управління суб'єктами господарювання, на підставі яких передбачається розробка інструментів управління інноваційним розвитком підприємства.

За допомогою цих методів можна провести оцінку організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Кожен з них демонструє готовність суб'єкта господарювання до інноваційного розвитку зі сторони саме організаційної структури, системи управління та зв'язків на підприємстві. У таблиці 1.4 представлені основні методи підвищення ефективності управління.

Однак ці методи дозволяють оцінити підприємство тільки з позицій статичної моделі, тобто поточного стану розвитку, а аналіз динаміки зміни стану розвитку дозволяє отримати інформацію про те, що підприємство робить (оновлення інноваційного потенціалу, вдосконалення інноваційних процесів в результаті впровадження нових видів обладнання, технологій, управлінських рішень і т.д.) для розвитку інноваційної діяльності і як це впливає на ефективність економічної діяльності.

Порівнюючи показники звітних періодів, можна спостерігати динаміку інноваційності підприємства і в разі негативної динаміки економічної діяльності в області інновацій вжити заходів для виведення підприємства з такого стану. Оцінка рівня інноваційного розвитку (ІР) є вихідним етапом в процесі розробки стратегій ІР підприємства.

Стратегія ІР визначає шлях підприємства від місії до конкретних стратегічних завдань, постійно розвивається, щоб відповідати умовам довкілля і внутрішнім можливостям, і може бути представлена у вигляді стратегічної карти,

розробленої на основі системи збалансованих показників [20] і результатів кількісної оцінки стану ІР, тобто інноваційності, в конкретний момент часу, виконаної з застосуванням процесно-системного та динамічного підходів.

Таблиця 1.4

**Методи підвищення організаційної ефективності суб'єкта господарювання**

Метод	Характеристика
Стандартизація	Використання стандартів ISO-сімейства міжнародних стандартів, які в тому числі регламентують функціонування системи менеджменту якості, інформаційних систем, систем охорони навколишнього середовища.
Мануал Осло	Використання рамок умов, включаючи концепції, визначення та методології, що дозволяють досліджувати показники інноваційного процесу.
Модель Стівена Кляйна	Модель нелінійного інноваційного процесу, що акцентує увагу на соціотехнічній природі виробництва і технологій та необхідності розглядати їх як складну систему.
Концепція зовнішньоорієнтованих стратегій	Концепція орієнтації на зацікавлені сторони бізнесу: критерієм успішності бізнесу і його стратегічного розвитку є повнота задоволення всіх зацікавлених в його діяльності сторін .
6 СІГМА	Методологія управління якістю, яка орієнтована на контроль процесу в межах стандартних відхилень і визначення чинників якості .
Цикл Демінга	Циклічний процес прийняття рішення, використовуваний в управлінні процесами, даний підхід декларує наявність чотирьох фаз управління: планування, виконання, контроль, коригуючий вплив, циклічне виконання яких є ядром процесу безперервного поліпшення якості
Система збалансованих показників	Система збалансованих показників (СЗП), методика стратегічного управління за ключовими показниками бізнесу, передбачає побудову ієрархії цілей організації в чотирьох складових стратегії: фінанси; клієнти; внутрішні процеси; навчання та зростання.

*Джерело: складено автором на основі [15-20]*

На основі статистичних даних оцінюється ступінь впливу ефективності функціонування виробничої, кадрової, управлінської, інтелектуальної, інформаційної, фінансової, маркетингової та екологічної підсистем підприємства (факторів ІР) на інноваційний розвиток та його результати. Для цього встановлюється набір показників  $K_{ij}$ , які розраховуються за формулою (1.1) та характеризують ефективність діяльності по кожному фактору.

$$K_{ij} = O_{ij} / I_{ij} \quad (1.1),$$

де  $i = 1, n$  - число факторів,

$j = 1, m$  - число оцінюваних показників фактора,

$I_{ij}$  - ресурсний показник (вхід) підсистеми,

$O_{ij}$  - результативні показник (вихід) підсистеми.

Проекція рівня інноваційності по  $i$ -му фактору наочно може бути представлена за допомогою радарної діаграми (див. рис. 1.2), що відображає сильні і слабкі сторони складових досліджуваного фактора інноваційного розвитку підприємства.

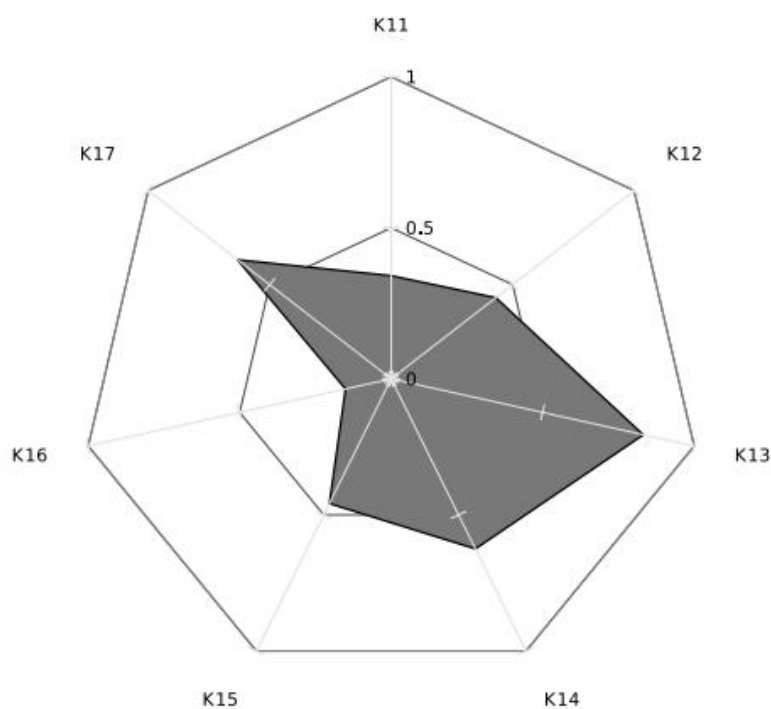


Рис.1.2.Приклад відображення результатів факторної оцінки підприємства

*Джерело: створено автором на основі [20]*

При побудові стратегічної карти на підставі аналізу факторів інноваційного розвитку в якості базових величин порівняння можуть виступати відповідні показники конкурентів, галузі, регіону і інші в залежності від поставлених цілей.

За результатами оцінки стану ІР підприємства на основі бачення керівництва визначаються фінансові цілі та орієнтири, заходи щодо вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів (розробка нової продукції, підвищення якості обслуговування, підвищення продуктивності і т.д.), які необхідно

реалізувати для створення якісної пропозиції споживачу та досягнення бажаних для підприємства фінансових результатів [10].

Основні складові стратегічної карти:

1. Фінансова - описує, як фінансові результати підприємства поліпшуються за рахунок збільшення доходів і продуктивності.

2. Клієнтська - демонструє створення споживчої цінності і вимірює задоволеність клієнтів, збереження і розширення клієнтської бази, прибутковість клієнта, частку в бізнесі.

3. Внутрішня - описуються і вимірюються внутрішні бізнес-процеси - інструменти створення вартості.

4. Навчання і розвиток - описує організаційні нематеріальні активи і їх стратегічну роль, а саме людський, інформаційний та організаційний капітал.

Стратегічна карта - наочне зображення стратегії, архітектури причин і наслідків - показує, як інтегровані цілі складових складаються в єдину стратегію, і дозволяє підприємству чітко визначити мету і процес створення вартості щодо як короткострокових, так і довгострокових періодів. Реалізація стратегії здійснюється одночасно по взаємодоповнюючим один одного напрямках, при інвестуванні коштів в кожне з них [19], а ефективність використання і впровадження стратегічних карт визначається на основі оцінки стану ІР підприємства в певний момент часу і залежить від механізму її реалізації, який може бути наочно описаний за допомогою дорожньої карти.

Дорожня карта інноваційного розвитку являє собою документ, який містить покроковий сценарій досягнення мети і розвитку підприємства в вигляді маршрутів розвитку за основними напрямками діяльності - ринок, продукти, технології, конкуренти - на основі координації всіх сфер економічної діяльності підприємства. Дорожні карти допомагають сконцентрувати увагу керівника на довгостроковому плануванні, покращують взаємозв'язки всіх процесів, забезпечують інформацією і інструментами контролю для прийняття ефективних рішень з управління інноваційним розвитком підприємства завдяки ефективному розподілу ресурсів і виявлення необхідних процесів, нових можливостей для

підприємства, а також ризиків, які необхідно усунути для вироблення конкурентних і реальних цілей та планів інноваційного розвитку [18].

Дорожнє картування дозволяє оцінити ризики і передбачити альтернативні шляхи розвитку, організувати взаємодію сторін, зацікавлених в досягненні мети, запланувати послідовні, взаємопов'язані і можливі дії цих об'єктів в рамках реалізації єдиного покрокового сценарію.

Головною особливістю дорожніх карт, на відміну від традиційних планів, є те, що вони повинні передбачати варіативність шляхів розвитку і наявність альтернативних заходів залежно від природи ризиків, що неминуче виникають при інноваційному розвитку підприємства [18].

Необхідною умовою ефективної реалізації дорожньої карти інноваційного розвитку є постійний моніторинг його стану з метою коригування маршруту розвитку відповідно до умов, що змінюються.

Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку підприємства залежить від рівня корпоративної культури, елементом якої є наявність обстановки, яка сприяє інноваційному розвитку, що в свою чергу передбачає:

- генерацію нових ідей, підвищення кваліфікації персоналу;
- відкритість керівництва до нових ідей;
- вивчення конкурентів, захист конкурентних переваг, охорону об'єктів інтелектуальної власності.

Основні джерела фінансових ресурсів для перекладу господарських систем на інноваційний тип розвитку: доходи від виробничої діяльності корпорацій, підприємств, амортизаційні відрахування, кредити банків та інших кредитних установ, федеральний і регіональний бюджети, позабюджетні наукові, інноваційні та інвестиційні фонди, заощадження приватних і юридичних осіб, залучені фінансові кошти від продажу акцій, пайових та інших внесків трудових колективів, кошти фондового ринку, нетрадиційні форми інвестицій (лізинг, факторинг та ін.). Всі ці джерела нерівноцінні за обсягом, питомою вагою,

умовами отримання та використання. Найбільш значимі для інноваційної діяльності власні і позикові кошти господарських систем.

При переході на інноваційний тип розвитку істотну роль відіграють формування і використання венчурного капіталу, питома вага якого, на думку ряду фахівців, в загальному фінансуванні інноваційної діяльності науково-виробничих корпорацій повинен бути не нижче 2-6%.

Важливе значення в організаційному і ресурсному забезпеченні інноваційного типу розвитку мають їх зв'язок з машинобудівним виробництвом, формування власних страхових резервних фондів, наявність комплексних резервних потужностей, чітка аналітична, дослідницька та організаторська діяльність за оцінкою і запобігання інноваційно-інвестиційних ризиків [21, с. 135].

Ще одним методом оцінки організаційно-економічного забезпечення є виявлення стратегії підприємства. У інноваційному розвитку існує два типи компаній: лідери та послідовники. Залежно від стратегії, підприємства можна вирахувати до якого типу відноситься підприємство. Для цього пропонується провести аналіз за допомогою коефіцієнтів, які наведені у таблиці 1.5.

Наведені у таблиці 1.5 показники характеризують підприємство з точки зору організаційного та фінансового забезпечення інноваційного розвитку, тому їх доцільно використовувати при оцінці.

Окрім оцінки готовності підприємства до впровадження інновацій, необхідним також є аналіз основних показників ефективності інноваційного розвитку.

Ефективність інноваційного (науково-технічного) розвитку підприємства визначають виходячи зі співвідношення ефекту (прибутку організації) і викликали його витрат. Виділяють чотири основних види ефекту від інновацій: технічний, ресурсний, економічний і соціальний.

На успіх реалізації інновацій на підприємстві впливає безліч факторів, серед яких відзначимо науково-технічний потенціал; виробничо-технічну базу; основні види ресурсів; великі інвестиції; відповідна система управління.

Таблиця 1.5.

## Показники інноваційної активності підприємства

Показник	Розрахунок	Відповідність результату стратегії
Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю ( $K_{ic}$ )	$K_{ic} = \frac{B_i}{A_{na}}$ де $B_i$ — інтелектуальна власність, грн.; $A_{na}$ — інші поза-оборотні активи, грн.	$K_{ic} \geq 0,10$ — стратегія лідера; $K_{ic} \leq 0,09$ — стратегія послідовника
Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР ( $K_{np}$ )	$K_{np} = \frac{\Pi_n}{\text{Ч}_n}$ , де $\Pi_n$ — число зайнятих в сфері НДДКР, осіб; $\text{Ч}_n$ — середня чисельність працівників підприємства, осіб.	$K_{np} \geq 0,20$ — стратегія лідера; $K_{np} \leq 0,19$ — стратегія послідовника
Коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР ( $K_{nv}$ )	$K_{nv} = \frac{O_{\partial n}}{O_{en}}$ , де $O_{\partial n}$ — вартість дослідно-приборного обладнання, грн. $O_{en}$ — вартість виробничого обладнання, грн.	$K_{nv} \geq 0,25$ — стратегія лідера; $K_{nv} \leq 0,24$ — стратегія послідовника
Коефіцієнт освоєння нової техніки ( $K_{om}$ )	$K_{om} = \frac{OF_n}{OF_{cp}}$ , де $OF_n$ — вартість нових введених основних фондів, грн. $OF_{cp}$ — середньорічна вартість основних виробничих фондів, грн.	$K_{om} \geq 0,35$ — стратегія лідера $K_{om} \leq 0,34$ — стратегія послідовника
Коефіцієнт впровадження нової продукції ( $K_{en}$ )	$K_{en} = \frac{BP_{nn}}{BP_{zag}}$ , де $BP_{nn}$ — виручка від продажу нової, удосконаленої або виготовленої за новою технологією продукції, грн.; $BP_{zag}$ — загальна виручка від продажу всієї продукції, грн.	$K_{en} \geq 0,45$ — стратегія лідера $K_{en} \leq 0,44$ — стратегія послідовника
Коефіцієнт інноваційного зростання ( $K_{iz}$ )	$K_{iz} = \frac{I_{\partial n}}{I_{zag}}$ , де $I_{\partial n}$ — вартість науково-дослідницьких та навчальних інвестиційних проектів, грн.; $I_{zag}$ — загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн.	$K_{om} \geq 0,35$ — стратегія лідера $K_{om} \leq 0,34$ — стратегія послідовника

Джерело: складено автором на основі [22]

Показники інноваційного розвитку демонструють наскільки вдалим був



проект з впровадження інновації вже після її впровадження, розрахунок показників відображено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6.

### Основні показники ефективності інноваційної діяльності

Показник	Розрахунок
Економія заробітної плати $T_e$	$T_e = (m_1 - m_2) \times (1 + d_m) \times (1 + d_n) B'$ <p>де <math>m_1, m_2</math> — заробітна плата на одиницю продукції до і після впровадження інновації, грн.; <math>d_m</math> — коефіцієнт додаткової заробітної плати, %; <math>d_n</math> — коефіцієнт нарахувань на заробітну плату; <math>B'</math> — річний обсяг продукції після впровадження інновації;</p>
Економія умовно-постійних витрат $K_e$	$K_e = (\kappa_y - \kappa_y / (i_k / i_g)) B'$ <p>де <math>\kappa_y</math> — умовно-постійні витрати на одиницю продукції, грн.;  <math>i_k</math> — індекс зміни умовно-постійних витрат; <math>i_g</math> — індекс зміни обсягу продажу продукції.</p>
Фактична результативність науково-технічної діяльності	$r = \frac{\sum R}{\sum_{n=1}^m Q_n - (H_1 - H_2)}$ <p>де <math>r</math> — коефіцієнт фактичної результативності науково-технічної діяльності підприємства; <math>\sum R</math> — сумарні витрати за закінченими роботами; <math>H_1</math> — витрати за перехідними (незавершеними) роботами на початок періоду часу, що аналізується; <math>H_2</math> — витрати за перехідними (незавершеними) роботами на кінець періоду часу, що аналізується; <math>m</math> — число років періоду, що аналізується; <math>Q_n</math> — інвестиції за <math>n</math>-й рік.</p>
Ефективність сегменту ринку для реалізації нової продукції	$V = (\Delta L J (1 + d) - C) \rightarrow \max$ <p>де <math>\Delta L</math> — збільшення об'єму чистих продаж (потенційних покупців) у відповідному сегменті, <math>J</math> — середній попит, <math>d</math> — зміна долі ринку, <math>C</math> — витрати на проведення інновації.</p>
Економічний ефект (прибуток) від реалізації інноваційного проекту	$E_{\text{сум}} = \sum_{t=0}^m (P_t \times Q_t - I_t)$ <p>де <math>E_{\text{сум}}</math> — економічний ефект (прибуток); <math>P_t</math> — ціна одиниці продукції в <math>t</math>-му періоді часу, грн.; <math>Q_t</math> — обсяг реалізованої продукції в <math>t</math>-му періоді часу, шт.; <math>I_t</math> — сукупні витрати (інвестиції) на проект в <math>t</math>-му періоді часу, грн.; <math>m</math> — період життєвого циклу інноваційного проекту.</p>

Джерело: складено автором на основі [22]

Останнім методом оцінки забезпечення інноваційного розвитку,

розглянутим у роботі, є метод Т.Бурмака., що пропонує визначати рівень розвитку підприємства за наступною формулою (1.2) [28, с. 263 - 268]:

$$P_P = \sqrt{a_1 P_K^2 + a_2 P_{\Pi}^2} \quad (1.2),$$

де  $P_P$  — рівень розвитку підприємства, част. од.;

$P_K$  — рівень конкурентоспроможності підприємства, част. од.;

$P_{\Pi}$  — рівень потенціалу підприємства, част. од.;

$a_1, a_2$  — коефіцієнти вагомості, що характеризують значимість відповідно конкурентоспроможності й потенціалу.

Рівні конкурентоспроможності і потенціалу підприємства змінюються в межах від 0 до 1. У зв'язку з цим мінімально можливий рівень розвитку підприємства дорівнює нулю, а максимально можливий рівень — одиниці.

Залежно від специфіки ринку товарів (послуг) на якому здійснює свою діяльність підприємство коефіцієнти  $a_1$  і  $a_2$  можуть змінюватися.

У методології Бурмака запропоновано чисельні показники коефіцієнтів  $a_1$  та  $a_2$  приймати на рівні 0,58 та 0,42 відповідно.

Отже загальна формула для оцінки рівня розвитку підприємства приймає вигляд формули (1.3) :

$$P_P = \sqrt{0,58 P_K^2 + 0,42 P_{\Pi}^2} \quad (1.3),$$

Запропонована оцінка рівня розвитку враховує весь спектр зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на розвиток підприємства.

Оскільки рівень конкурентоспроможності для кожного підприємства є різним, замість використання запропонованого коефіцієнту, проведемо оцінку конкурентоспроможності, а замість потенціалу розрахуємо інноваційний потенціал. Пропонуємо використати метод визначення конкурентоспроможності підприємства на основі оцінки конкурентоспроможності його продукції. Даний

методи базуються на судженні про те, що оцінка конкурентоспроможності підприємства може бути здійснена через аналіз і оцінку основних факторів конкурентоспроможності його продукції.

Так, Л. Чайникова і В. Чайників [61, с. 14] пропонують метод оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням диференціації виробленої продукції, шляхом знаходження середньозваженого значення серед показників конкурентоспроможності по кожному виду продукції, де в якості вагових коефіцієнтів виступають обсяги реалізації відповідного виду продукції, конкурентоспроможність визначається за формулою (1.4):

$$K = \sum a_i * k_i \quad (1.4),$$

де  $K$  - конкурентоспроможність підприємства;

$a_i$  - питома вага  $i$ -го виду продукції в загальному обсязі продажів;

$k_i$  - конкурентоспроможність  $i$ -го виду продукції.

Розрахунок показника конкурентоспроможності по кожному виду продукції здійснюється за формулою (1.5) шляхом знаходження відношення параметричного і економічного індексів:

$$k_i = \frac{\Pi}{E} \quad (1.5),$$

Параметричний індекс являє собою сукупну оцінку технічних (якісних) параметрів продукції, економічний - вартісних. У свою чергу, розрахунок зазначених індексів здійснюється шляхом складання приватних індексів по кожному оцінюваному параметру з урахуванням вагових коефіцієнтів. Перелік вартісних і технічних параметрів, а також вага кожного з параметрів встановлюється експертним шляхом.

Другою складовою оцінки інноваційного розвитку за Бурмаком є

розрахунок інноваційного потенціалу. Критерії оцінки інноваційного потенціалу підприємства наведено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7.

### Критерії оцінки інноваційного потенціалу підприємства

№	Назва показника	Вага показника Рі	Кількісне значення критерію Кі (діапазон)
а) Організаційно-управлінський потенціал підприємства			
1	Наявність і характеристики підрозділів аналізу, маркетингу, прогнозування, стратегічного планування та ін.	6	0 - 10
б) Кадровий потенціал підприємства			
2	Рівень освіти і кваліфікації менеджерів вищої ланки	9	0 - 10
3	Рівень освіти і кваліфікації менеджерів середньої ланки (керівники відділів)	7	0 - 10
4	Середній вік працівників в основному виробництві в науково-технологічному секторі в управлінні	3	0 - 10
		4	0 - 10
		5	0 - 10
5	Доля затрат на навчання персоналу в загальновиробничих витратах	5	0 - 10
в) Виробничий і науково-технічний потенціал			
6	Вікова структура основного виробничого обладнання	6	0 - 10
7	Сертифікованість виробництва	10	0 - 10
8	Наявність на балансі та показники використання об'єктів інтелектуальної власності	5	0 - 10
9	Рівень технологій виробництва	8	0 - 10
10	Характеристики використовуваних інформаційних технологій (в проектуванні, конструюванні тощо)	8	0 - 10
г) Ринковий потенціал підприємства			
11	Структура споживачів продукції	8	0 - 10
12	Наявність і характеристики сервісних систем продажу, обслуговування і експлуатації продукції у споживачів	9	0 - 10
14	Участь у внутрішніх і міжнародних виставках, ярмарках, конкурсах	8	0 - 10
15	Показники рекламної діяльності (номенклатура рекламної продукції, доля затрат на рекламу в загальновиробничих витратах)	6	0 - 10

Джерело: [23, с. 265]

Розрахунок інноваційного потенціалу підприємства відбувається за формулою (1.6) [23, с. 266]:

$$ППП = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \times P_i}{\sum_{i=1}^n P_i}, \quad (1.6),$$

де  $K_i$  — числове значення  $i$ -го критерію;

$P_i$  — ваговий коефіцієнт відповідного критерію;

$n$  — кількість критеріїв оцінки.

Скориставшись раніше встановленими співвідношеннями кількісних і якісних значень критеріїв, можна вважати інноваційний потенціал підприємства «високим», якщо розрахункове значення його ПП знаходиться в межах 8 – 10, «середнім», якщо ПП отриманий в інтервалі 4 – 7,9, і «низьким» при  $ПП < 4$  [23, с.226].

Отже, розглянуто основні методики оцінки організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку промислового підприємства. Для комплексної оцінки підприємства доцільним буде використовувати декілька методик, для повного аналізу.

## Висновки до розділу 1

Проаналізувавши праці таких науковців як Й.Шумпетер , Р. Фатхудінов , Б.Санто , Б. Твісс , Ф. Ніксон , можемо зробити висновок, що існує багато трактувань понять «інновації» та «інноваційний розвиток». Всі вони відображають різні бачення цього процесу, проте в їх основі лежить розуміння інновацій як економічного явища.

Інноваційний розвиток неподільно пов'язаний з економічними показниками діяльності підприємства. Не зважаючи на те, що було проаналізовано значну кількість підходів до розуміння поняття «інноваційний розвиток», всі вони зводяться до економічної сутності цього процесу. Було розглянуто основні економічні характеристики, які притаманні інноваціям та інноваційному розвитку.

Саме інноваційна діяльність сприяє підвищенню якості і зниженню собівартості продукції, забезпечує її конкурентоспроможність. Важливим показником інноваційного розвитку є організаційно-економічне забезпечення цього процесу.

Підприємство має розуміти, контролювати та розрахувати процес інноваційного розвитку, оскільки тільки так можна оцінити майбутню вигоду та витрати від впровадження інновацій.

Існує значна кількість методів оцінювання інноваційного розвитку, мною були розглянуті лише деякі з них, серед яких факторний аналіз, дорожнє картування, аналіз показників інноваційної діяльності та розвитку та методика Бурмака, що передбачає оцінку конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу підприємства.

У ході вивчення методик оцінки , було виявлено, що для комплексного аналізу необхідно проводити оцінку підприємства не за однією методикою, а за кількома одразу. Таким чином ми можемо охопити ширший спектр показників та більш детально дослідити підприємство.

Найбільш вдалою комбінацією методик можна вважати метод Бурмака,

який включає в себе комплексний аналіз інноваційного потенціалу підприємства за багатьма показниками та аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства, та оцінку за показниками інноваційної активності та розвитку підприємства, які фактично демонструють стратегію підприємства на ринку. Саме ці методики будуть використані у роботі для аналізу діяльності підприємства.

Після аналізу та вивчення теоретичних засад організаційно-економічного розвитку підприємства, необхідно продовжити дослідження з точки зору конкретного підприємства. Доцільним буде проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваного підприємства, що дасть нам змогу оцінити положення підприємства на ринку машинобудування України.

## РОЗДІЛ 2

### ПЕРЕДУМОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПП «ШТАЙНЕР-УКРАЇНА»

#### 2.1 Аналіз зовнішніх факторів забезпечення інноваційного розвитку підприємства

Розглянемо основні зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємств машинобудівної галузі. Проведення діагностики стану розвитку машинобудівної галузі України слід проводити за наступними показниками:

- кількість та характеристика основних конкурентів;
- структура галузі;
- основні фінансові показники розвитку підприємств;
- показники інноваційного розвитку галузі.

На основі аналізу зовнішніх факторів можна буде оцінити загальний стан машинобудівної галузі, виявити фактори які позитивно та негативно впливають на діяльність підприємств та оцінити їх вплив.

На сьогодні в машинобудівній галузі зосереджена третина промислово-виробничих фондів і майже половина промислового виробничого потенціалу країни. Від стабільного функціонування підприємств даної галузі в сучасних умовах господарювання прямо залежить стан і рівень розвитку національної економіки України.

Машинобудування є надзвичайно складною комплексною галуззю промисловості, яка об'єднує кілька десятків галузей. Найбільш розвиненими з них в Україні є важке машинобудування, автомобілебудування, сільськогосподарське, транспортне машинобудування, верстатобудування, приладобудування, електротехнічне виробництво, хімічну і нафтохімічну машинобудування (див. рис. 2.1).

Підприємства машинобудування розміщені в усіх областях України, але



найбільша їх кількість концентрується в Дніпропетровській, Запорізькій, Київській, Харківській, Львівській, Одеській областях, а також у місті Києві.

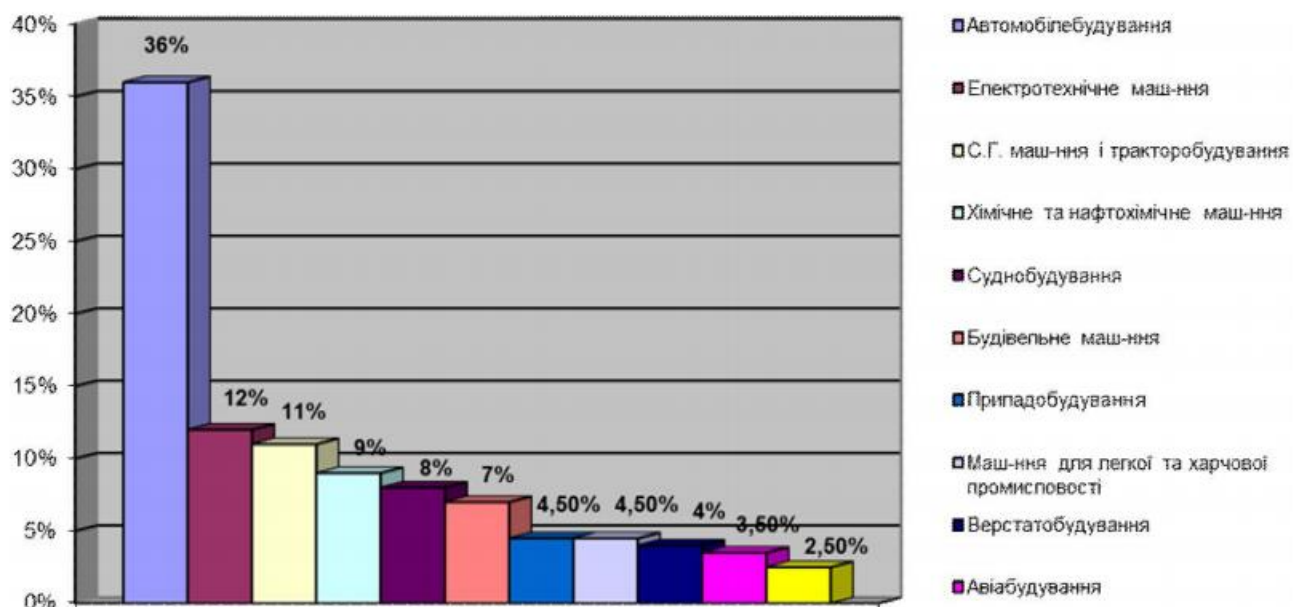


Рис.2.1 Структура цивільних галузей машинобудування України у 2018 році

Джерело: [24]

Кількість суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність в галузі машинобудування в Україні, за даними Єдиного державного реєстру підприємств і організацій України (ЄДРПОУ), щорічно зростає [24].

Найбільша частка підприємств машинобудування займається виробництвом машин та устаткування, а найменша - виробництвом транспортних засобів та устаткування. так, на початок 2019 року виробництвом машин і устаткування займалися 44,6% підприємств машинобудування, виробництвом електричного, електронного та оптичного обладнання - 43,6%, а виробництвом транспортних засобів та устаткування - лише 11,8%.

Питома вага реалізованої машинобудівної продукції в промисловості за останні роки коливалася в межах 10-14% (див. рис. 2.2). Найбільшим цей показник був у 2012 і 20015 роках (13,4% і 13,7%), а найменшим - в 2009 і 2017 роках (10,2% і 10,6%) [24].

Одним із визначальних економічних факторів зовнішнього середовища для підприємства є діяльність його конкурентів.

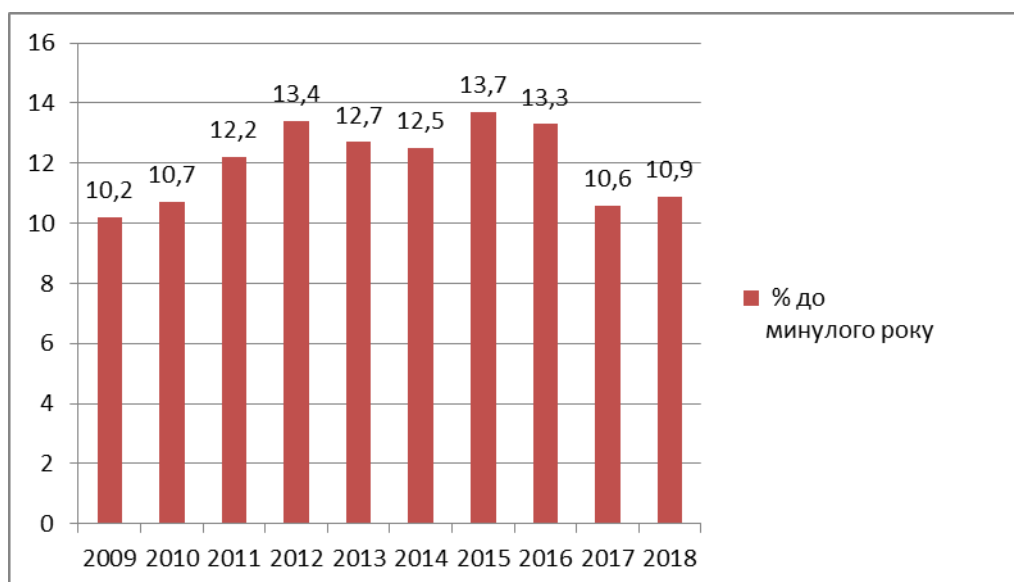


Рис.2.2 Питома вага продукції машинобудівної галузі в загальному обсязі промислового виробництва

Джерело:[24]

Станом на 2018 рік в Україні нараховується приблизно 60 великих машинобудівних підприємств, які пропонують різне устаткування та обладнання, тому можна стверджувати, що конкуренція в галузі є інтенсивною. Окремо можна віділити тири компанії, які займаються імпортом обладнання і є найсуттєвішими гравцями на ринку України. Найбільші конкуренти наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

### Характеристика підприємств-конкурентів

Назва	Характеристика
Prytek	Не дивлячись на те, що компанія відносно нещодавно з'явилася на промисловому ринку України - з 2017 року, за такий короткий термін понад 100 успішно реалізованих проектів. Перевагою є широкий асортимент та наявні великі складські приміщення для зберігання імпортової продукції.
Tapflo	Tapflo – дочірня компанія шведського виробника пневмопривідних мембранних насосів, відцентрових насосів і іншого промислового устаткування. Перевага- великий досвід на ринку України, висока якість продукції.
Logrus	Паралельно з поставками великого устаткування компанія «ЛОГРУС» активно розвиває напрямки насосів і системи, на ринку України компанія працює з 2002 року.

Джерело:складено автором

Іншим економічним фактором, що впливає на розвиток машинобудування в Україні, є обсяг інвестицій у галузь, який, за даними Державної служби статистики України, у 2018 році складав лише 6,5 % від загального об'єму інвестицій в промисловість та становив 62 млрд грн [25].

Такі показники пояснюються нестабільністю політичної та правової ситуації в країні і неможливістю підприємств гарантувати прибутковість інвестиційного проекту та стабільний дохід на інвестиції. Для успішного функціонування та розвитку підприємству необхідно використовувати не лише власні кошти, а й залучати довгострокові позики.

Вартість банківських позик у 2018 році досягала 25 – 30 % річних, що практично загальмувало кредитування економіки. На сьогодні вартість кредиту для юридичних осіб становить 18 – 20 % залежно від банку, проте, на думку спеціалістів, ставки, за яких підприємства зможуть нормально працювати та обслуговувати кредиторську заборгованість, повинні складати 10 – 15 %. Ще одним фактором, який суттєво впливає на фінансові результати діяльності машинобудівних підприємств, є нестабільність валютного курсу. Внаслідок необхідності придбання закордонних деталей для виробництва обладнання, підприємствам доводиться залучати кредити в іноземній валюті.

До соціокультурних факторів відносять соціально-демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їх ціннісну орієнтацію, ставлення людей до роботи та якості життя, рівень освідченості населення. Саме тому соціально-культурні тенденції формують споживчі переваги і величину попиту на продукцію підприємства, забезпечуючи йому можливість реалізовувати її. Серед техніко-технологічних факторів виділяють фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також "ноу-хау". Аналіз технологічної компоненти дозволяє виявити тенденції у технологічному розвитку, які найчастіше є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів [25].

Постійний розвиток машинобудівного обладнання спрощує та скорочує процес виробництва машинобудівної продукції, максимально автоматизує його. Підприємствам галузі, в свою чергу, для успішного функціонування на ринку, необхідно своєчасно реагувати на потреби споживачів та оновлювати технологічну базу відповідно до сучасних тенденцій. Таким чином, на основі викладеного матеріалу було створено матрицю PEST-аналізу, що наведена в таблиці 2. 2.

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Це простий і зручний метод для аналізу макросередовища (зовнішнього середовища) підприємства. Методика PEST-аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати PEST-аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT-аналізу компанії. PEST-аналіз (див. табл. 2.2) є інструментом довгострокового стратегічного планування і складається на три-п'ять років вперед [26].

Характер змін виробництва машинобудівної продукції за 2015- 2018 рр. має стрибкоподібний характер простежуються незначні спади , після яких темпи виробництва поступово нарощуються. Слід зазначити, що в 2017 році в машинобудуванні відбувся значний спад виробництва відповідно з попереднім роком на 44,9% [26].

Це обумовлено переважно скороченням обсягів випуску у виробництві транспортних засобів і обладнання на 58%, у виробництві машин і устаткування на 47,6%, у виробництві електричного, електронного та оптичного устаткування на 28,8%. Дане скорочення викликане, в тому числі, нестабільною політичною ситуацією. Однак уже в 2018 році можна відзначити максимальне збільшення виробництва продукції машинобудування - 136,1% [25].

Детальніше розглянемо машинобудівну галузь з точки зору інноваційної діяльності.

Таблиця 2.2

### PEST-аналіз машинобудівної галузі

Економічні фактори	Соціальні фактори
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загрозливо висока інфляція</li> <li>2. Низький платоспроможний попит внутрішнього ринку</li> <li>3. Нестача обігових коштів у підприємств</li> <li>4. Висока облікова ставка НБУ</li> <li>5. Високий рівень матеріало- і енергоємності продукції, що випускається</li> <li>6. Неконтрольоване зростання цін на товари та послуги природних монополій (сировина, енергоресурси)</li> <li>7. Недостатній обсяг інвестицій у машинобудування</li> <li>8. Мала питома вага реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції галузі</li> <li>9. Неприятливе бізнес-середовище</li> <li>10. Ускладнений режим сплати податків</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення чисельності фахівців і робітників у найбільших промислових регіонах</li> <li>2. Недооцінювання ролі машинобудування як основи економічної та соціальної захищеності значної частини населення</li> <li>3. Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника</li> <li>4. Скорочення працездатного населення</li> <li>5. Нестача кадрів інженерних спеціальностей як наслідок їх низької престижності</li> <li>6. Відтік кваліфікованих інженерних кадрів</li> <li>7. Велика кількість незайнятого працездатного населення</li> <li>8. Теоретична база для підготовки та перекваліфікації кадрів</li> <li>9. Наявність висококваліфікованих ІТ-спеціалістів</li> </ol>
Політичні фактори	Технологічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Військові дії на сході України в регіонах, де найбільш зосереджені машинобудівні підприємства</li> <li>2. Відкладення підписання економічної частини Договору про асоціацію з ЄС</li> <li>3. Позачергові вибори з відповідним відволіканням центрів впливу та бюджетних коштів</li> <li>4. Погіршення торгівельних стосунків із Росією</li> <li>5. Недовіра суспільства до влади та її органів</li> <li>6. У зв'язку зі вступом до СОТ можливості державного регулювання в питаннях стосовно конкуренції значно обмежені</li> <li>7. Понад 90% підприємств машинобудування є приватизованими</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продукція, що випускається, у більшості є морально застарілою, з низьким рівнем автоматизації та інтелекту технології виробництва</li> <li>2. Значне зношування активної частини основних фондів</li> <li>3. Більшість обсягів виробництва продукції припадає на III і IV технологічні уклади</li> <li>4. Незначна частка машинобудівних підприємств, які створюють і використовують передові технології</li> <li>5. Значний термін упровадження нових технологій</li> <li>6. Залежність від постачань вузлів, деталей та комплектуючих з інших країн.</li> </ol>

Джерело: складено автором на основі[25-27]

На основі статистичних даних [25-27] простежимо динаміку показників розвитку машинобудування України за 2015-2018 рр. за основними фінансовими

показниками, такими як кількість реалізованої продукції, вартість основних активів, середньорічна кількість працівників та середньомісячна оплата праці, експорт та імпорт продукції (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

### Динаміка розитку машинобудівної галузі

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
1. Об'єм реалізованої продукції, млн грн.	98339,9	121780,4	85883	116348,5
2. Вартість основних активів. млн грн.	89678	99243	192521	229128
3. Знос основних активів. %	68,9	66,3	82,6	84,3
4. Середньорічна к-ть найманих працівників. тис. осіб	710	687	579	578
5. Середньомісячна номінальна зарплатня працівників, грн.	4760	5912	6850	8430
6. Експорт продукції, млн дол.	8281,3	10662,4	6610,7	8932,8
7. Імпорт, млн дол.	18788,3	25471,2	8420	11831,2
8. Інвестиції в основний капітал, млн грн.	5340	6189	3564	4400

Джерело :сформовано автором на основі[ 25-27]

На рисунку 2.3 наглядно відображено частку підприємств, які займаються впровадженням інновацій та частку інноваційних проектів, які були впроваджені за останні 7 років.

Машинобудівна галузь дуже потребує інновацій. Застарілі основні виробничі фонди , недостатнє фінансування, висока конкуренція на вітчизняному та зарубіжному ринках, дефіцит кваліфікованих кадрів знижують можливості прискореного розвитку підприємств машинобудування.

Отже, машинобудівна галузь України відрізняється досить високою конкуренцією. Основним засобом конкурентній боротьбі для підприємств цієї галузі є інноваційний розвиток, оскільки щорічно змінюються технології виробництва, на ринку з'являється новий товар, який приковує до себе увагу споживача. Більшість підприємств намагаються слідкувати за змінами ринку та пристосовуватися до них.



Ри.2.3. Динаміка загальних витрат на інновації в машинобудівній галузі України за період 2012–2018 рр.

*Джерело:[26]*

Прослідковується покращення багатьох фінансових показників підприємств цієї галузі. Також позитивною є динаміка зміни кількості підприємств, які займаються інноваційною діяльністю, але не зважаючи на це, прослідковується зниження кількості інноваційної продукції на ринку у відношенні до всієї продукції машинобудування. Це свідчить про те, що інноваційний продукт виробляється в досить невеликому обсязі та значно поступається на ринку іншим продуктам.

## 2.2 Діагностика внутрішнього середовища підприємства

Проведемо діагностику внутрішнього середовища підприємства, яка передбачає:

- надання загальної характеристики підприємства;

- аналіз основних фінансових показників ;
- виявлення сильних і слабких сторін та аналіз основних проблем інноваційного розвитку.

Штайнер-Україна – інжинірингова компанія , що представляє провідних Європейських та світових виробників технологічного та пакувального обладнання. Унікальність компанії полягає у різноманітті технічних рішень і готовності за будь-яких обставин співпрацювати та нести відповідальність перед замовниками.

Джерелом компетенції служить високий рівень освіти, постійне вдосконалення знань, багатий досвід співробітників Штайнер-Україна, а також прагнення дивитися на все очима партнерів – замовників і постачальників.

Характеристика підприємства Штайнер наведена у таблиці 2.4.

*Таблиця 2.4.*

#### **Основна інформація про підприємство «Штайнер-Україна»**

<b>Зміст необхідних відомостей</b>	<b>Інформація</b>
1. Повна та скорочена назва підприємства	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО ШТАЙНЕР-УКРАЇНА
2. Дата реєстрації підприємства.	14.06.2006
3. Поштова та юридична адреси підприємства	03143, Україна, м. Київ, вул. Гната Юри, 9
4. Код ЄДРПОУ	34352078
6. Організаційно-правова форма підприємства	Приватне підприємство
7. Форма власності, частка держави у капіталі, %	Приватна
9. Банківські реквізити (ідентифікаційний номер, код ПН, розрахунковий рахунок)	Публічне акціонерне товариство «ОТП Банк» 300528 26008001371293

*Джерело: складено автором*

Місія: Підвищення рівня технічної оснащеності промислових підприємств шляхом впровадження передових технологій.

Цінності: Унікальність полягає в різноманітті технічних рішень і готовності



за будь-яких обставин сприяти і нести відповідальність перед замовниками. Джерелом компетенції слугує високий рівень освіти, постійне вдосконалення знань, багатий досвід співробітників Штайнер-Україна, а також прагнення дивитися на все очима партнерів - замовників і постачальників. Клієнти - це джерело натхнення, професійного зростання і розвитку, рушійна сила прогресу і головні критики діяльності.

Принципи: співпраця тільки з компаніями, що відповідають наступним критеріям:

- високоякісна продукція і хороша репутація фірми, орієнтація на потреби замовника;
- гнучкість і надійність при дотриманні термінів, застосування індивідуального підходу до кожного замовлення.

На рисунку. 2.4 наведено організаційну структуру ПП «Штайнер-Україна». Основною перевагою організаційної структури компанії є її простота. Не зважаючи на значну кількість процесів на підприємстві, робота організована таким чином, що обмін інформацією відбувається дуже швидко.

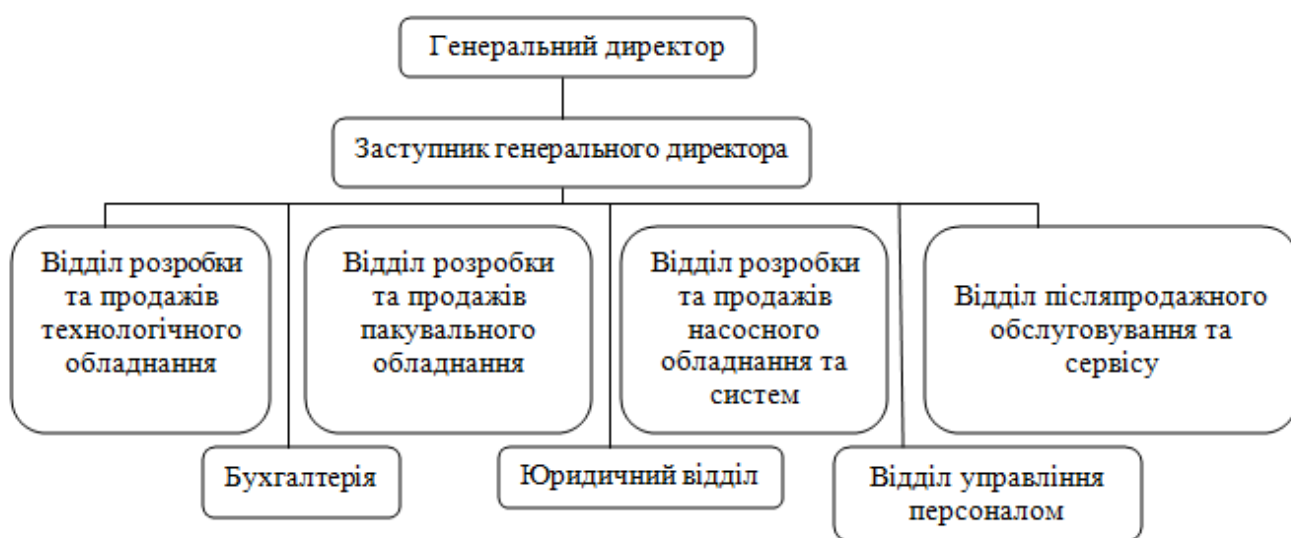


Рис.2.4. Логіко-структурна модель організаційної структури ПП «Штайнер-Україна»

*Джерело: розроблено автором*

Аналіз внутрішніх факторів передбачає визначення фінансового стану, операційних витрат, їх структура, майнова оцінка. Розглянемо особливості фінансової діяльності ПП «Штайнер-Україна», результати представимо в таблиці 2.5.

Як бачимо, помітна цікава тенденція до стрімкого зростання фінансових показників, що є позитивним для компанії явищем.

Попередній аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища дає нам право на проведення SWOT-аналізу внутрішніх та зовнішніх загроз і можливостей, сильних і слабких сторіведень н.

Проведений SWOT-аналіз відображено у додатку А.

Таблиця 2.5.

**Основні економічні показники фінансової діяльності підприємства за 2016-2018 рр., тис. грн.**

Показник	2016	2017	2018	Відхилення (2017/2016)		Відхилення (2018/2017)	
				±Δ	%	±Δ	%
Виручка від реалізації товарної продукції	4609,7	13075,1	15252,8	8465,4	283,64%	2177,7	116,66%
Собівартість реалізованої товарної продукції	3031,9	9566	11849	6534,1	315,51%	2283	123,87%
Валовий дохід	4676,8	13251,4	15954,9	8574,6	283,34%	2703,5	120,40%
Фінансовий результат від операційної діяльності	48,8	109,5	601,6	60,7	224,39%	492,1	549,41%
Фінансовий результат до оподаткування	174,1	1005,8	78,9	831,7	577,71%	-926,9	7,84%
Чистий фінансовий результат	142,8	824,8	64,7	682	577,59%	-760,1	7,84%

*Джерело: складено автором*

Організація — це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечується завдяки елементам, з яких вона формується. Сукупність цих елементів становить внутрішнє середовище. В таблиці 2.6 проведено аналіз по факторам внутрішнього середовища компанії Штайнер.

Для цілісного аналізу підприємства необхідно проаналізувати ключові показники, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства, на основі проведеного аналізу ми зможемо знайти слабкі та сильні сторони підприємства, що ляже в основу подальших досліджень (див. дод. Б).

Таблиця 2.6.

### Аналіз внутрішнього середовища компанії Штайнер

№ п/ п	Фактори внутрішнього середовища	Складові елементи
1	Організаційний	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Прийняття рішень здійснюється на нарадах, за участі вищого, середнього менеджменту, керівників проєктів. Основне рішення – за директором.</li> <li>-Часто проводяться онлайн конференції, сповіщення для працівників по загальній системі оповіщення, при приході на роботу по даній системі всіх вітають та сповіщають новини, що стосуються підприємства</li> <li>-Досить проста організаційна система, добре налагоджені комунікації між відділами</li> </ul>
2	Кадровий	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Менеджери середнього рівня тісно співпрацюють з робітниками з одного боку, та з менеджерами вищого рівня з другого боку.</li> <li>-Навчання кадрів відбувається за допомогою проведення семінарів, спеціалізованих курсів</li> <li>-Організація для всіх співробітників святкових днів</li> <li>-Горизонтальна комунікація: обмін інформацією між різними відділами та іншими структурними підрозділами, в результаті чого досягається координація і узгодження діяльності . .</li> </ul>
3	Маркетинговий	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Стратегія підтримуючого маркетингу – попит на ринку високий, тому проводяться заходи підтримки реклами, а також за допомогою постійної участі у виробничих виставках. За ознакою конкурентних переваг (за Портером) -стратегія цінового лідерства; а залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань - стратегія ринкового лідера</li> <li>-Товарна політика – це насичення ринку.</li> </ul>
4	Фінансовий	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Прибутковість забезпечується реалізацією продукції, яка в свою чергу проходить ланцюг додавання цінності</li> <li>-Залучаються інвестиції особливо закордонні для розробки спеціальних заказів для підприємств</li> </ul>
5	Стратегічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Вихід на топ-позиції за рахунок великого асортименту продукції, інноваційних продуктів</li> <li>-Компанія безперервно розробляє нові інжинірингові рішення.</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором*

В умовах конкурентної боротьби, дуже важливими є маркетингові заходи, які проводить компанія. У Табл. 2.7 представлено характеристику маркетингової діяльності ПП «Штайнер-Україна».

Таблиця 2.7.

### Діагностика маркетингової діяльності

Предмет Діагностики	Характеристика
Управління системою збуту	Керування товарними потоками, документообіг і комунікації між спеціалістами компанії та представниками замовника являють собою налагоджений механізм, який дає можливість максимально прискорити час відвантаження продукції. В організаційній структурі швидкість та якість управління системою збуту займає важливе місце.
Ціноутворення	Ціна на широкозастосовувані товари в основному визначається собівартістю, вартістю транспортування та додаткові витрати на пакування, ПДВ та інші митні збори, націнка компанії. Якщо продукція має більшу споживчу цінність чи інноваційну складову – ціна відповідно збільшується.
Збут	Складські приміщення обладнані за європейськими стандартами та оснащені сучасним транспортним обладнанням для вантажно-розвантажувальних робіт.
Обслуговування клієнтів	Спеціалісти регулярно розробляють рекламно-інформаційну поліграфічну продукцію та демонстраційне торгівельне й виставкове обладнання для просування продукції.
Реклама	Для постійної рекламно-інформаційної підтримки партнерів представники компанії щорічно беруть активну участь у спеціалізованих світових та вітчизняних виставках. Це дає можливість продемонструвати потужний потенціал підприємства і представити інноваційні розробки наших партнерів.

*Джерело: складено автором*

Розглянемо ПП «Штайнер-Україна» з точки зору організації кадрової політики (див. табл. 2.8).

Структура підприємства характеризується великим числом горизонтальних зв'язків, дуже добре налагоджені комунікації між відділами, що сприяє більшій продуктивності праці та швидшому обміну інформацією.

Основою системи управління є: лінійна вертикаль управління, спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками.

Основною перевагою даної структури є її простота та чіткість. Залежно від

займаної посади, для кожного співробітника існує прописаний KPI, тому кожен розуміє чим йому займатися і яких результатів необхідно досягти до кінця місяця

Таблиця 2.8.

### Характеристика руху кадрів на підприємстві «Штайнер-Україна»

Показники	2016	2017	2018	+/-		%	
				17/16	18/17	17/16	18/17
Прийнято працівників, люд.	15	19	23	4	4	126%	121%
Вибуло працівників, люд.	9	15	12	6	-3	166%	80%
Загальна чисельність персоналу, люд.	43	47	58	4	11	109%	123%

*Джерело: складено автором*

Виходячи з даних, наведених у таблиці, можемо зробити висновок, що на підприємстві досить високий рієнь плинності кадрів, тому на цей показник лід звернути увагу та розробити ряд способів подолання проблеми.

У таблиці 2.9 представлено кадровий склад персоналу підприємства залежно від категорії працівників.

Кадри - сукупність працівників, зайнятих на підприємстві і входять до його облікового складу. У обліковий склад включаються всі працівники, прийняті на роботу і пов'язані як з основною, так і не основною його діяльністю.

Всі працівники в залежності від ступеня їх участі у виробничій діяльності діляться на:

1.Промислово-виробничий персонал - працівники, які займаються безпосередньо виробництвом продукції, наданням послуг.

2.Невиробничий персонал - працівники, які безпосередньо не пов'язані з виробництвом і його обслуговуванням.

Провівши аналіз кадрового складу ПП «Штайнер-Україна», бачимо, що на підприємстві існує таке явище к висока плинність кадрів.

Спостерігається постійна зміна працівників, особливо чітко це можна простежити на торгово-оперативному(виробничому) персоналі. Можемо стверджувати, що саме ці показники впливають на появу однієї з проблем, яка була виявлена раніше, а саме недостатнього рівня кваліфікованих кадрів на підприємстві.

В подальшому слід звернути увагу на ці показники та прийняти заходи з їх покращення.

Таблиця 2.9.

### Кадровий склад підприємства «Штайнер-Україна»

Категорії персоналу	2016		2017		2018		Відхилення 18/17	
	люд.	%	люд.	%	люд.	%	люд.	доля, %
Адміністративно-управлінський персонал	8	18,6	10	21,3	10	17,2	0	-4,1
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	28	65,1	30	63,8	40	69	10	5,2
Допоміжний персонал	7	16,3	7	14,9	8	13,8	1	-1,1
<b>Разом</b>	43		47		58			

Джерело: розроблено автором

Для розуміння причини плинності кадрів, необхідно розглянути персонал підприємства за віком та рівнем освіти (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

### Характеристика персоналу за освітою та віком на «Штайнер-Україна»

Вік	З вищою освітою, чол.		Зі середньою спеціальною освітою, чол.		Із загальною середньою освітою, чол.		Усього, чол.		Частка в загальній кількості, %	
	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік
До 30 років	20	26					20	26	42,5	44,8
Від 30 до 45	18	22					18	22	38,3	37,9
Від 45 до 55	6	7	2	2			8	9	17	15,5
Понад 55	1	1					1	1	2,1	1,7
<b>Разом</b>	45	56	2	2			47	58		

Джерело: розроблено автором

Виходячи з наведених показників, бачимо, що більшість працівників підприємства не досягли віку 30 років. Позитивним є показник рівня освіти, майже всі працівники мають вищу освіту, лише 2 людини мають середню спеціальну. Проте цей показник все одно не вирішує проблему кваліфікованості кадрів, оскільки техніка, з якою працює підприємство є специфічною.

Проведемо аналіз фонду заробітної платні за категоріями персоналу обраного підприємства в динаміці 3-х років. Аналіз відображено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

### Аналіз фонду заробітної плати на «Штайнер-Україна»

Категорії персоналу	2016		2017		2018		Відхилення 18/17	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	+/-	%
Адміністративно-управлінський персонал	60	20	70	30	70	30	0	0
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	150	130	150	150	210	190	60	40
Допоміжний персонал	50	20	50	20	60	20	10	0
<b>Разом</b>	<b>260</b>	<b>20</b>	<b>270</b>	<b>200</b>	<b>340</b>	<b>240</b>	<b>70</b>	<b>40</b>

*Джерело: розроблено автором*

На основі даного дослідження зможемо зробити висновки стосовно змін у відрахуваннях на заробітну плату відносно попередніх періодів.

Як бачимо, з кожним роком збільшуються витрати на виплату заробітної плати, цьому сприяє збільшення штату працівників, оскільки у 2018 році порівняно з 2017 штатних працівників стало на 11 осіб більше, а виплати на заробітну платню збільшилися на 70 тисяч грн.

## 2.3 Оцінювання забезпечення інноваційного розвитку

### ПП «Штайнер-Україна»

Для оцінки рівня інноваційного розвитку підприємства «Штайнер-Україна» використаємо метод Т. Бурмака. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності продукції підприємства відображено у таблиці 2.12.

Таким чином, знаючи конкурентоспроможність продукції, можемо розрахувати конкурентоспроможність підприємства, як було зазначено раніше.

Результати проведених розрахунків відображено у таблиці 2.12. Таким чином ми виявляємо яка з категорій продукції підприємства є найменш конкурентоспроможною.

Таблиця 2.12.

### Розрахунок конкурентоспроможності продукції ПП «Штайнер-Україна»

Група продуктів	Оцінка технічної складової (П)(в межах від 1 до 4)	Оцінка вартісної складової (Е) (в межах від 1 до 4)	Конкурентоспроможність продукту (ki)
Насоси	2	3	0,66
Технологічне обладнання	4	1	4
Пакувальне обладнання	3	2	1,5
Запчастини	1	4	0,25

Джерело: розроблено автором

За методикою Бурмака, ми ототожнюємо конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю його продукції на ринку.

Таблиця 2.13.

### Розрахунок конкурентоспроможності підприємства за продукцією

Група продуктів	Конкурентоспроможність продукту (ki)	Питома вага продукції в загальному обсязі продажів (ai)	Конкурентоспроможність підприємства (K)
Насоси	0,66	0,13	$K = \sum (0,13 * 0,66 + 0,41 * 4 + 0,1 * 1,5 + 0,36 * 0,25) / 16 = 10,87 / 16 = 0,68$
Технологічне обладнання	4	0,41	
Пакувальне обладнання	1,5	0,10	
Запчастини	0,25	0,36	

Джерело: розроблено автором

Другою складовою оцінки інноваційного розвитку за Бурмаком є розрахунок інноваційного потенціалу.

Оцінка відбувається за рахунок комплексного аналізу підприємства за п'ятнадцятьма показниками, які відображають реальний стан розвитку підприємства. Оцінювання відбувається експертним методом, кожен показник оцінюється за шкалою від 0 до 10.



Проведемо аналіз підприємства за організаційно-управлінськими, виробничими та ринковими показниками, результати оцінки інноваційного потенціалу підприємства наведемо в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14.

### Оцінка інноваційного потенціалу підприємства

№	Назва показника	Вага показника $P_i$	Кількісне значення критерію $K_i$ (0 до 10)
а) Організаційно-управлінський потенціал підприємства			
1	Наявність і характеристики підрозділів аналізу, маркетингу, прогнозування, стратегічного планування та ін.	6	6
б) Кадровий потенціал підприємства			
2	Рівень освіти і кваліфікації менеджерів вищої ланки	9	9
3	Рівень освіти і кваліфікації менеджерів середньої ланки (керівники відділів)	7	9
4	Середній вік працівників в основному виробництві	3	6
	в науково-технологічному секторі	4	6
	в управлінні	5	7
5	Доля затрат на навчання персоналу в загальновиробничих витратах	5	2
в) Виробничий і науково-технічний потенціал			
6	Вікова структура основного виробничого обладнання	6	9
7	Сертифікованість виробництва	10	8
8	Наявність на балансі та показники використання об'єктів інтелектуальної власності	5	7
9	Рівень технологій виробництва	8	6
10	Характеристики використовуваних інформаційних технологій (в проектуванні, конструюванні тощо)	8	9
г) Ринковий потенціал підприємства			
11	Структура споживачів продукції	8	6
12	Наявність і характеристики сервісних систем продажу, обслуговування і експлуатації продукції у споживачів	9	8
14	Участь у внутрішніх і міжнародних виставках, ярмарках, конкурсах	8	9
15	Показники рекламної діяльності (номенклатура рекламної продукції, доля затрат на рекламу в загальновиробничих витратах)	6	6

Джерело: розроблено автором на основі [23, с. 265]

Оцінивши всі п'ятнадцять показників, можемо розрахувати інноваційний потенціал підприємства за формулою (2.1):

$$ППП = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \times P_i}{\sum_{i=1}^n P_i} = 784/102 = 7,686 \quad (2.1),$$

де  $K_i$  — числове значення  $i$ -го критерію;

$P_i$  — ваговий коефіцієнт відповідного критерію;

$n$  — кількість критеріїв оцінки.

Скориставшись раніше встановленими співвідношеннями кількісних і якісних значень критеріїв, можна вважати інноваційний потенціал підприємства «високим», якщо розрахункове значення його ПП знаходиться в межах 8 – 10, «середнім», якщо ПП отриманий в інтервалі 4 – 7,9 і «низьким» при  $ПП < 4$ . [28,с.226].

У нашому випадку рівень інноваційного потенціалу є середнім.

І останнім етапом у методиці Бурмака є підрахунок рівня розвитку підприємства, що приймає вигляд формули (2.2):

$$P_P = \sqrt{0,58P_K^2 + 0,42P_{II}^2} = \sqrt{0,58 * 0,68^2 + 0,42 * 0,768^2} = 0,718 \quad (2.2),$$

Отже, оскільки рівень розвитку може приймати значення від 0 до 1, можемо стверджувати, що ПП «Штайнер-Україна» має середній рівень інноваційного розвитку, тому доцільним буде запропонувати заходи для покращення цього показника.

Для цілісного аналізу підприємства необхідно проаналізувати ключові показники, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства, на основі проведеного аналізу ми зможемо знайти слабкі та сильні сторони підприємства, що ляже в основу подальших досліджень, результати наведені у додаку Б.

В результаті проведеного аналізу бачимо, що значна кількість показників мають тенденцію до зниження, що є негативним для підприємства. Особливу увагу слід зосередити на показниках фінансового стану та ефективності

виробничої діяльності. Подальше дослідження має бути спрямоване на покращення цих коефіцієнтів, а тим самим підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проаналізуємо «Штайнер-Україна» з точки зору організаційно-економічного забезпечення та виявлення стратегії підприємства. У інноваційному розвитку існує два типи компаній: лідери та послідовники. Залежно від стратегії, підприємства можна вирахувати до якого типу відноситься підприємство. Для цього проведемо аналіз, результати якого наведені у таблиці 2.15

*.Таблиця 2.15.*

**Показники інноваційної активності підприємства «Штайнер-Україна»**

Показник	Розрахунок	Відповідність результату стратегії	Висновки
Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю ( $K_{ic}$ )	$K_{ic} = \frac{B_i}{A_{na}} = 420$ тис./1240 тис.=0,33.	$K_{ic} \geq 0,10$ — стратегія лідера; $K_{ic} \leq 0,09$ — стратегія послідовника	стратегія лідерства
Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР ( $K_{np}$ )	$K_{np} = \frac{\Pi_n}{\chi_n}, = 12/76 =$ 0,16	$K_{np} \geq 0,20$ — стратегія лідера; $K_{np} \leq 0,19$ — стратегія послідовника	стратегія послідовника
Коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР ( $K_{nv}$ )	$K_{nv} = \frac{O_{\partial n}}{O_{\partial n}}, = 1420$ ис.: 4321 тис.=0,33	$K_{nv} \geq 0,25$ — стратегія лідера; $K_{nv} \leq 0,24$ — стратегія послідовника	стратегія лідера
Коефіцієнт освоєння нової техніки ( $K_{om}$ )	$K_{om} = \frac{O\Phi_n}{O\Phi_{cp}}, = 1630$ тис.: 6200 тис.=0,26	$K_{om} \geq 0,35$ — стратегія лідера $K_{om} \leq 0,34$ — стратегія послідовника	стратегія послідовника
Коефіцієнт впровадження нової продукції ( $K_{\partial n}$ )	$K_{\partial n} = \frac{BP_{nn}}{BP_{zag}}, = 1$	$K_{\partial n} \geq 0,45$ — стратегія лідера $K_{\partial n} \leq 0,44$ — стратегія послідовника	стратегія лідера
Коефіцієнт інноваційного зростання ( $K_{iz}$ )	$K_{iz} = \frac{I_{\partial n}}{I_{zag}}, = 320$ тис.: 1270 тис.=0,25	$K_{om} \geq 0,35$ — стратегія лідера $K_{om} \leq 0,34$ — стратегія послідовника	стратегія послідовника

*Джерело: розраховано автором*

Аналіз інноваційної активності підприємства демонструє, що підприємство знаходиться на середньому рівні, оскільки показники розділилися на дві частини. За трьома коефіцієнтами підприємство демонструє свої сильні сторони на ринку і є лідером, але за трьома іншими, компанія є послідовником.

Розраховані показники ляжуть в основу подальшого виявлення проблем інноваційного розвитку підприємства.

Отже, провівши комплексний аналіз забезпечення інноваційного розвитку ПП «Штайнер-Україна» за допомогою методики Бурмака та аналізу коефіцієнтів інноваційної активності підприємства, можемо стверджувати про наявність ряду проблем на підприємстві.

Всі розглянуті проблеми носять організаційно-економічний характер та можуть бути усунені за рахунок їх аналізу та розробки заходів, які підвищуватимуть показники підприємства.

Перш за все, сформуємо перелік проблем організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку у таблиці 2.16. Кожну з проблем оцінимо експертним методом від 0 до 10 для кращого розуміння, які з виявлених проблем є найгострішими та потребують негайного реагування.

*Таблиця 2.16.*

### **Перелік проблем підприємства**

<b>Виявлені при аналізі підприємства проблеми, які потребують вирішення</b>	<b>Оцінка, у балах від 0 до 10</b>
1. Низька доля затрат на навчання персоналу.	6
2. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів, велика завантаженість існуючих спеціалістів	8
3. Низька конкурентоспроможність таких груп товарів як запасні частини та насосне обладнання.	8
4. Споживчий ринок обмежується числом великих виробничих компаній України.	7
5. Порівняно невисока доля затрат підприємства на інноваційну діяльність.	6

*Джерело: складено автором*

Отже, було проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що дало змогу виявити фактори, що несуть найбільший вплив на

інноваційний розвиток підприємства та перейти до аналізу показників самого підприємства.

При дослідженні розвитку підприємства було виявлено п'ять основних проблемних моментів у організаційно-економічному забезпеченні інноваційного розвитку ПП «Штайнер-Україна». Проведений комплексний аналіз підприємства дав змогу виявити наявні проблеми, які мають бути усунені.

Найвагомішими з проблем є недостатня кількість кваліфікованих кадрів, велика загруженість існуючих спеціалістів та низька конкурентоспроможність таких груп товарів як запасні частини та насосне обладнання.

Подальші дослідження слід спрямувати на розробку методів та шляхів подолання виявлених проблем.

## Висновки до розділу 2

У 2 розділі було проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності ПП «Штайнер-Україна». Проведений аналіз показує, що підприємство є фінансово стійким, за багатьма фінансовими показниками спостерігається стрімке зростання, оскільки підприємство активно займається впровадженням інновацій.

ПП «Штайнер-Україна» відрізняється своїм вмінням пристосовуватися до умов навколишнього середовища, що неодмінно є позитивним явищем.

Аналіз зовнішнього середовища виявив загрози і можливості розвитку ПП «Штайнер-Україна». Побудувавши матрицю SWOT – аналізу, ми побачили, що основні загрози для компанії криються у факторах непрямого впливу – політичних та економічних. Значний вплив на діяльність підприємства спричиняє економічна ситуація в країні, оскільки велика кількість продукції є імпоротною. Законодавчі зміни та економічна нестабільність є основними факторами, які впливають на попит та пропозицію на ринку.

Також у галузі спостерігається висока конкуренція. Проте високий рівень конкуренції має позитивний вплив на діяльність підприємства, оскільки змушує підприємство вести інноваційну діяльність та постійно розвиватися. Більшість підприємств машинобудівної галузі ведуть інноваційну діяльність, проте частка реалізованої інноваційної продукції щорічно знижується, це свідчить про те, що більшість впроваджених інновацій не є продуктовими.

Проаналізувавши показники інноваційної діяльності, можна зробити висновок, що підприємство має середній рівень інноваційної активності, ближчий до високого. За більшістю показників ПП «Штайнер-Україна» знаходиться на межі між середнім та високим рівнями, тому ці показники можуть і мають бути покращені, оскільки для цього є всі передумови.

Комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства виявив ряд проблем, основний з яких є недостатня кваліфікованість кадрів, недостатнє фінансування інноваційного розвитку та навчання персоналу,

обмеженість Вітчизняного ринку числом основних великих компаній, які є постійними клієнтами «Штайнер-Україна» та низька конкурентоспроможність за деякими групами товару. Подальші дослідження та рекомендації мають бути спрямовані на подолання виявлених проблем .

Таким чином, комплексний аналіз діяльності підприємства дав нам змогу виявити основні проблемні моменти, на які слід звернути увагу при розробці плану розвитку підприємства. Необхідною є розробка ряду рекомендацій та заходів, які покращать показники підприємства та вирішать проаналізовані проблеми.

Також важливим є економічне обґрунтування запропонованих заходів, яке дасть змогу впевнитися у доцільності та правильності обрання шляхів розвитку для підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Організаційно-економічні напрями забезпечення інноваційного розвитку підприємства

Розглянуті раніше проблеми є основними, з якими стикається підприємство у своїй діяльності. З метою вирішення цих проблем та покращення показників інноваційного розвитку підприємства необхідно розробити ряд заходів (див.табл.3.1).

*Таблиця 3.1 .*

#### Шляхи подолання проблем ПП «Штайнер-Україна»

<b>Виявлені при аналізі підприємства проблеми, які потребують вирішення</b>	<b>Заходи з подолання проблеми</b>
1. Низька доля затрат на навчання персоналу.	1. Розробка програми та плану фінансування заходів з підвищення кваліфікації.
2. Недостатня кількість кваліфіковани кадрів, велика завантаженість існуючих спеціалістів	2. Розробка та впровадження CRM – системи для контролю завантаженості працівників та активна робота з пошуку нових співробітників.
3. Низька конкурентоспроможність таких груп товарів як запасні частини та насосне обладнання.	3. Впровадження у виробництво нового виду продукції, що стане причиною збільшення попиту на запчастини.
4. Споживчий ринок обмежується числом великих виробничих компаній України.	4. Пошук та зайняття вакантної ніші на ринку для збільшення числа споживачів.
5. Порівняно невисока доля затрат підприємства на інноваційну діяльність.	5. Розробка програми фінансування інноваційної діяльності.

*Джерело: складено автором*

Отже, основою для подальшого інноваційного розвитку підприємства можемо вважати заходи з впровадження у виробництво нового продукту, що покращить економічні показники, розробка плану фінансування інноваційної діяльності та впровадження CRM-системи, що стане базою організаційного інноваційного розвитку компанії.



Зобразимо схематично залежність між розвитком підприємства та запропонованими заходами з покращення показників інноваційного розвитку (див. рис.3.1).



Рис. 3.1. Схематичне відображення процесу удосконалення організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку

*Джерело: розроблено автором*

Отже, для подальшої розробки шляхів розвитку ПП «Штайнер-Україна», розглянемо кожен з запропонованих заходів та рекомендацій з точки зору впливу на інноваційний розвиток підприємства. Для цього розробимо таблицю, яка включатиме всі заходи з подолання наявних на підприємстві проблем та очікуваного ефекту від їх впровадження (див. табл. 3.2).

*Таблиця 3.2.*

**Програма організаційно-економічного розвитку ПП «Штайнер-Україна»**

Запропоновані заходи	Шляхи реалізації	Прогнозований ефект від впровадження
CRM-система	<ul style="list-style-type: none"> <li>-впровадження системи з відслідковування виконання KPI</li> <li>-система швидкого обміну інформацією всередині компанії</li> <li>-автоматизована база даних з прайсовими цінами та відображеними складськими запасами</li> <li>-інтеграція з 1С</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання мотивованості працівників</li> <li>-приріст рівня продажів до 30%</li> <li>- значна економія робочого часу</li> </ul>
Підвищення кваліфікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>-курси за фаховими напрямками</li> <li>-програма обміну досвідом між співробітниками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- економія робочого часу</li> <li>- збільшення продуктивності праці</li> <li>- зростання якості виконання робіт</li> <li>- рентабельність вкладених коштів до 500%</li> </ul>
Новий продукт	<ul style="list-style-type: none"> <li>-розробка та запуск у виробництво мембранного насосу</li> <li>-формування ціни</li> <li>-пошук нових клієнтів з використанням стратегії просування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-зростання продажів</li> <li>-зайняття вакантної ніші</li> <li>- зростання рівня конкурентоспроможності</li> <li>-розширення ринку збуту</li> </ul>
Програма фінансування інновацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>-розробка плану фінансування інноваційних проектів на рік</li> <li>-аналіз рентабельності інвестицій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-поява стратегічного бачення інноваційного розвитку підприємства</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором*

Отже, запропоновані заходи є актуальними для підприємства та позитивно вплинуть на значну кількість показників діяльності. З точки зору інноваційного розвитку підприємства детальніше розглянемо два з запропонованих методів: впровадження CRM-системи та випуск нового продукту.

Згідно з дослідженнями, ефективне використання CRM може на 30% підвищити рівень продажів в компанії. Це означає, що правильно підібрана і відповідним чином впроваджена CRM-система є необхідним інструментом кожної розвивається організації [29].

На ринку є велика кількість компаній-інтеграторів CRM-систем. Для вибору найоптимальнішого варіанту, розглянемо основні плюси та мінуси найпопулярніших програм (див. табл.3.3).

Таблиця 3.3.

### Порівняння CRM-систем

Назва	Основні плюси	Основні недоліки	Вартість, грн/місяць
Бітрікс24	<ul style="list-style-type: none"> <li>- багатофункціональна</li> <li>- робота з документами всередині сервісу</li> <li>- інтеграція з соцмережами, google-календарем і іншими сервісами</li> <li>- інтеграція з 1С-бітрікс</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проблеми з інтерфейсом</li> <li>- незрозумілий і візуально неприємний таск-менеджер</li> <li>- немає договорів, контрактів, шаблонів документів</li> </ul>	26 190,00
Простий бізнес	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недорога</li> <li>- концентрація на робочому процесі без зайвих функцій</li> <li>- IP-телефонія</li> <li>- перший місяць безкоштовний</li> <li>- універсальна</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- залежність від програми на Windows</li> <li>- не інтегрується з 1С</li> <li>- немає зв'язку з клієнтськими банками</li> </ul>	7205,00
amoCRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- простий, красивий і зрозумілий інтерфейс</li> <li>- є телефонія</li> <li>- інтеграція з великою кількістю сервісів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- малофункціональна</li> <li>- прибирання мінімум на півроку</li> </ul>	36144,00
Мегаплан	<ul style="list-style-type: none"> <li>- безлімітне хмарне сховище</li> <li>- велика увага до документації (шаблони, автоматизація)</li> <li>- виявляє ледарів</li> <li>- є зручний калькулятор для тарифів</li> <li>- гідна інтеграція з іншими сервісами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- складний інтерфейс</li> <li>- не можна будувати складні звіти: облік складу, перехресний облік</li> </ul>	1542,00

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Управління контактами з клієнтом (CRM) - це підхід, який дозволяє поліпшити спілкування з потенційними і вже існуючими замовниками. На підставі інформації про клієнта, зібраної в інструменті типу CRM, можна приймати більш зважені рішення про відправляються пропозиції, повідомлення і

використовуваних каналах продажів. Додаток CRM дозволяє зберігати дані, краще планувати і організовувати роботу, а також посилити контроль за компанією. Це допомагає заощадити час, пов'язане з виконанням дій, що повторюються, поліпшити комунікацію в організації, взаємовідносини з клієнтами та фінансові показники компанії, саме тому доцільним є розгляд впровадження CRM як один з напрямків удосконалення роботи підприємства.

Провівши порівняння основних CRM-систем, можна дійти висновку, що їх ціни та характеристики сильно різняться залежно від функціоналу, необхідного підприємству для роботи. На ринку України існує велика кількість компаній-інтеграторів, тому при чіткому розумінні того, які функції має виконувати CRM, буде нескладно знайти програму, яка повністю буде задовольняти потреби компанії.

Найбільш важливим заходом є розробка та випуск нової продукції-мембранного насосу. Пневматичний мембранний насос - це самовсмоктувальний насос об'ємного типу з пневмо-приводом, призначений для перекачування рідин на промислових підприємствах. Пневматичні насоси здатні перекачувати досить в'язкі і агресивні рідини, такі як: лакофарбові матеріали (барвники, розчинники, пігменти і ін.), Високов'язкі субстанції, агресивні середовища і хімічні компоненти, продукти з абразивними елементами. Така багатофункціональність робить їх незамінними в хімічній, будівельній, нафтогазовій та харчовій промисловостях.

Пневматичний вид насосів є безпечним, тобто вибухо-безпечним, так як при роботі використовується інертний газ, або стиснене повітря. Конструкція мембранного насоса виконана таким чином, що в ній відсутні відкриті труться або обертові частини, що робить його безпечним.

Кожен мембранний насос складається з: кулькового клапана, сідла для клапана, кілець ущільнювачів, двох гнучких мембран (діафрагм), вони розміщені в корпусі і жорстко з'єднані одним штоком. Перекачування робочої рідини виконується за принципом об'ємного витіснення, за допомогою повітря який подається пневмоприводом. Обсяг повітря спочатку видавлює одну мембрану,

перекриваючи цим самим потік рідини. Після чого видавлює іншу мембрану, виштовхуючи рідину з одного боку і після чого всмоктує її з іншого. У безперервному процесі подачі стисненого повітря мембрани і кулькові клапани працюють по черзі. Пневматичні діафрагмові насоси мають залежність витрати рідини, від тиску повітря. Також витрата залежить безпосередньо від обсягу робочої камери насоса.

У конструкції пневматичних діафрагменних насосів немає електродвигунів, обертових частин, редукторів, ущільнень і підшипників, що робить конструкцію мембранного насоса максимально простою, а сам насос високо-надійним і захищеним від витоку.

Також необхідно відзначити унікальну компактність і простоту при монтажі діафрагменних насосів. Пневматичний насос можна віднести до пожежобезпечних і вибухобезпечних насосів. Оскільки в якості робочого тіла використовується не вогнебезпечний інертний газ або стиснене повітря. Подачу продукту, можна регулювати при зміні тиску повітря, що подається, тим самим впливаючи на продуктивність насоса.

На рисунку 3.2 зображено мембранний насос у розборі.

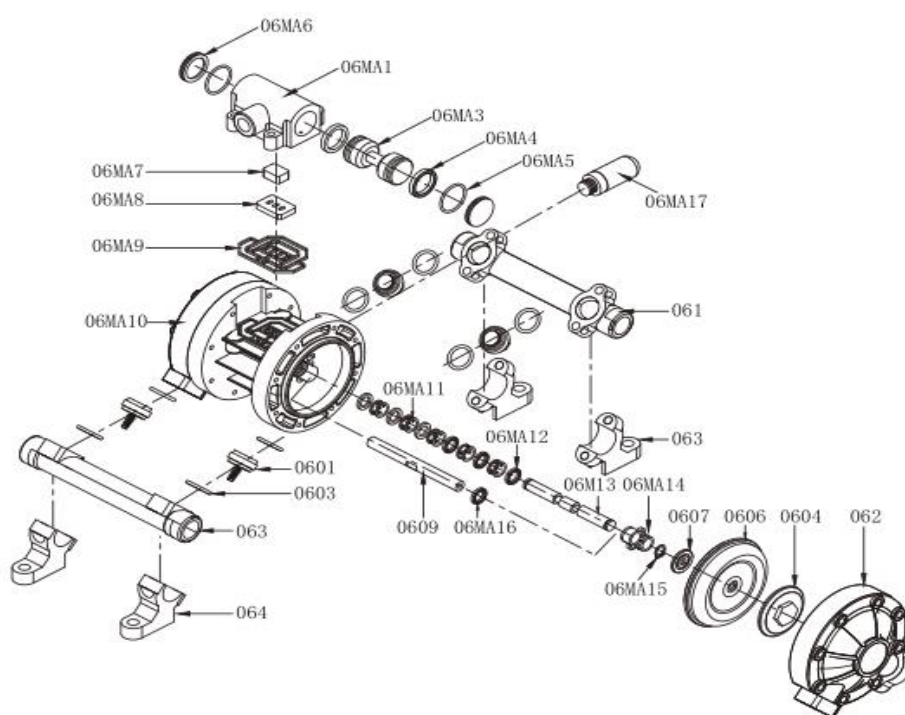


Рис.3.2 Мембранний насос STEINER

Джерело:[26]

Насоси мембранні (пневматичні) можна класифікувати по застосуванню їх при перекачуванні продуктів, наприклад, для лакофарбових матеріалів на водній основі, сільськогосподарських матеріалів, кераміки, використовують насоси з матеріалом корпусу з алюмінію, мембрани з гуми - «NBR», «EPDM».

При перекачуванні агресивних середовищ (лакофарбові матеріали з розчинником в основі) застосовують мембраннікі з: PP (поліпропіленового), AL (алюмінієвого корпусу) і тефлоновим мембранами (PTFE).

Існує три варіанти виконання насосу:

- тефлонове виконання, витрати 300 тис грн ;
- пластикове виконання, витрати 150 тис.грн;
- залізне виконання, витрати 200 тис.грн.

Для кожного з варіантів розрахуємо ризики, пов'язані з впровадженням інноваційного продукту за трьома сценаріями: оптимістичним, песимістичним та найбільш імовірний (див.табл. 3.4).

*Таблиця 3.4.*

**Характеристика різних варіантів проекту та відповідні базові значення показників ефективності, грн**

Параметри	Значення параметрів для різних варіантів реалізації проекту		
	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Надходження від реалізації проекту	450 000	450 000	450 000
Витрати на реалізацію проекту	300 000	150 000	200 000
Прибуток від реалізації проекту	150 000	300 000	250 000

*Джерело: складено автором*

Проведемо аналіз альтернативних варіантів розвитку запропонованого проекту за умови настання різних сценаріїв розвитку економічного середовища. Можливі такі сценарії розвитку економічного середовища:

- песимістичний – у цьому випадку всі параметри, що впливають на обсяг надходжень від проекту, досягають свого найгіршого рівня;
- оптимістичний – всі параметри, що впливають на обсяг надходжень від проекту, досягають відповідно найкращого значення з можливих;

- найбільш імовірний – всі параметри залишаються на розрахованому базовому рівні.

Для аналізу експертним шляхом визначимо відсоток зміни витрат та надходжень, а також імовірність настання кожного сценарію (див.табл.3.2), таким чином, щоб сума імовірностей становила 1.

Таблиця 3.5.

### Імовірність настання сценаріїв

	Характеристики сценаріїв розвитку економічної ситуації		
	песимістичного	найбільш імовірного	оптимістичного
імовірність	0,21	0,48	0,31
зміна витрат	+32%		-16%
зміна надходжень	-60%		+38%

Джерело: складено автором

На основі наведених у таблицях 3.4 та 3.5 даних, проведемо розрахунок різних варіантів проекту за умов настання кожного зі сценаріїв у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

### Характеристика різних варіантів проекту за умови настання різних сценаріїв, грн

Параметри	Значення параметрів для різних варіантів реалізації проекту		
	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Надходження від реалізації проекту			
Песимістичний сценарій (D1)	180000	180000	180000
Найбільш імовірний сценарій	450000	450000	450000
Оптимістичний сценарій	621000	621000	621000
Витрати на реалізацію проекту			
Песимістичний сценарій (D2)	396000	198000	264000
Найбільш імовірний сценарій	300 000	150000	200 000
Оптимістичний сценарій	252000	126000	168000
Прибуток від реалізації проекту			
Песимістичний сценарій(D3)	- 576000	-18000	-84000
Найбільш імовірний сценарій	150000	300000	250000
Оптимістичний сценарій	369000	495000	453000

Джерело: складено автором

Наступним кроком буде складення матриці можливих прибутків від реалізації проекту у таблиці 3.7. Прибуток від реалізації проекту розраховується

як надходження від проекту за мінусом витрат на проект.

Прибуток від реалізації проекту розрахуємо теж за оптимістичним, песимістичним та найбільш імовірним сценаріями, що дасть нам змогу порівняти показники та обрати той варіант продукції, який є найменш ризиковим та найбільш прибутковим.

Таблиця 3.7.

**Матриця можливих прибутків від реалізації проекту, грн**

Варіант реалізації проекту	Прибуток від реалізації проекту залежно від стану економічного середовища		
	песимістичний	найбільш імовірний	оптимістичний
Варіант 1	- 576000	150000	369000
Варіант 2	-18000	300000	495000
Варіант 3	-84000	250000	453000

*Джерело: складено автором*

Тепер нам необхідно скласти матрицю можливих втрат (упущеної вигоди) від реалізації проекту (див.табл. 3.8). Вона будується на основі матриці можливих прибутків у такий спосіб: для кожного сценарію розвитку економічного середовища (стовпця) знаходимо максимальний прибуток, потім обчислюємо максимально можливі втрати всіх варіантів даного результату (з максимального прибутку для сценарію (стовпцю) віднімається дохід відповідного варіанту проекту).

Таблиця 3.8.

**Матриця можливих втрат від реалізації проекту, грн**

Варіант реалізації проекту	Втрати від реалізації проекту залежно від стану економічного середовища		
	песимістичний	найбільш імовірний	оптимістичний
Варіант 1	271500	0	0
Варіант 2	0	150000	108000
Варіант 3	90500	100000	72000

*Джерело: складено автором*

Шляхом обчислення матриць оберемо оптимальний варіант реалізації проекту, що сприяє досягненню кращого результату за будь-якого сценарію



розвитку економічної ситуації. При виборі оптимального варіанту реалізації проекту використовуйте наступні критерії:

Проаналізувавши усі вище наведені критерії, можна дійти висновку, що оптимальним варіантом реалізації проекту, що сприяє досягненню кращого результату за будь-якого сценарію розвитку економічної ситуації є 2 варіант, тобто виробництво насосів з пластиковим корпусом, вартість 150000 грн. Тож доцільно буде опиратися при реалізації проекту саме на цей варіант.

### 3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Перш за все, для економічного обґрунтування доцільності випуску інноваційного продукту, слід розробити план продажів, який дасть нам змогу прорахувати плановий чистий прибуток у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9.

**План продажів мембранних насосів**

	1 рік (поквартально)				2 рік	3 рік	4 рік
	1	2	3	4			
Очікуваний об'єм продажів, шт.	0	10	15	20	45	47	45
Ціна продажів, грн.	0	250000	375000	500000	1125000	1175000	110000
Виручка від продажів, тис.грн.	0	100	150	200	450	470	450

Джерело: складено автором

Для підрахунку прибутку, необхідно прорахувати витрати на виробництво продукції, для кращого розуміння (див.табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Кошторис витрат на виробництво одиниці продукції**

№ п/ч	Елементи витрат	Сума	
		тис.грн	%
1	2	3	4
1	Матеріальні витрати (без ПДВ)	11,5	76,7
2	Витрати на оплату праці	6	6,7
3	Відрахування на соціальні заходи (38%)	0,38	2,5
4	Амортизація	0,12	0,8
5	Інші витрати	2	13,3
	<b>Всього витрат</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Джерело: складено автором

Таким чином, бачимо, що чистий прибуток за одиницю продукції становитиме 5 тис. грн.

Оскільки продукт є інноваційним, на ринку України не представлені аналоги та немає підприємств-конкурентів. З огляду на вищезазначене, можемо спрогнозувати рівень інноваційного розвитку підприємства за методикою Бурмака на перший період після введення запропонованих заходів.

Почнемо з першої складової конкурентоспроможності продукції (див. табл. 3.12).

Таблиця 3.12.

### Прогноз конкурентоспроможності продукції підприємства

Група продуктів	Технічна складова	Вартісна складова	К-ність продукту (ki)	Питома вага	К-ність підприємства (K)
Насоси	4	1	4	0,23	<b>0,89</b>
Технологічне обладнання	4	1	4	0,41	
Пакувальне обладнання	3	2	1,5	0,10	
Запчастини	1	4	0,25	0,26	

Джерело: складено автором

Наступним у таблиці 3.13 ми спрогнозуємо інноваційний потенціал підприємства після впровадження організаційних змін, які вплинуть на такі критерії оцінювання як кадровий, виробничий та науково-технічний потенціал підприємства. Показники підприємства за цими критеріями підвищаться.

Тепер можемо розрахувати прогнозний інноваційний потенціал підприємства за формулою (3.1):

$$ППП = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \times P_i}{\sum_{i=1}^n P_i} = 847/102 = 8,304 \quad (3.1),$$

де  $K_i$  — числове значення  $i$ -го критерію;

$P_i$  — ваговий коефіцієнт відповідного критерію;

$n$  — кількість критеріїв оцінки.

Прогнозований показник є значно вищий за теперішній, підприємство за прогнозом відноситься до категорій підприємств з високим інноваційним потенціалом, оскільки показник знаходиться в межах 8 – 10.

Таблиця 3.13.

### Прогнозна оцінка інноваційного потенціалу підприємства

№	Назва показника	Вага показника Рі	Кількісне значення критерію Кі (0 до 10)
а) Організаційно-управлінський потенціал підприємства			
1	Наявність і характеристики підрозділів аналізу, маркетингу, прогнозування, стратегічного планування та ін.	6	6
б) Кадровий потенціал підприємства			
2	Рівень освіти і кваліфікації менеджерів вищої ланки	9	9
3	Рівень освіти і кваліфікації менеджерів середньої ланки (керівники відділів)	7	9
4	Середній вік працівників в основному виробництві	3	6
	в науково-технологічному секторі	4	6
	в управлінні	5	7
5	Доля затрат на навчання персоналу в загальновиробничих витратах	5	6
в) Виробничий і науково-технічний потенціал			
6	Вікова структура основного виробничого обладнання	6	9
7	Сертифікованість виробництва	10	8
8	Наявність на балансі та показники використання об'єктів інтелектуальної власності	5	8
9	Рівень технологій виробництва	8	8
10	Характеристики використовуваних інформаційних технологій (в проектуванні, конструюванні тощо)	8	9
г) Ринковий потенціал підприємства			
11	Структура споживачів продукції	8	8
12	Наявність і характеристики сервісних систем продажу, обслуговування і експлуатації продукції у споживачів	9	8
14	Участь у внутрішніх і міжнародних виставках, ярмарках, конкурсах	8	9
15	Показники рекламної діяльності (номенклатура рекламної продукції, доля затрат на рекламу в загальновиробничих витратах)	6	7

Джерело: складено автором

І останнім етапом у методиці Бурмака є підрахунок рівня розвитку підприємства, що приймає вигляд формули (3.2):

$$P_P = \sqrt{0,58P_K^2 + 0,42P_{II}^2} = \sqrt{0,58 * 0,8304^2 + 0,42 * 0,89^2} = 0,856 \quad (3.2),$$

Отже, бачимо, що запропоновані заходи значно підвищують конкурентоспроможність та інноваційний потенціал підприємства, про це свідчать прогнозовані показники, які є значно вищими за нинішні (0,856 та 0,716).

Проведемо розрахунок NPV та представимо його у таблиці 3.14. Він показує величину грошових коштів, яку інвестор очікує отримати від проекту, після того, як грошові притоки окуплять його первинні інвестиційні витрати і періодичні грошові відтоки, пов'язані із здійсненням проекту. Чистий грошовий потік розраховують шляхом дисконтування за формулою (3.3):

$$PV_t = \frac{NCF_t}{(1+r)^k} \quad (3.3),$$

де NCF – чистий грошовий потік за окремі періоди (роки);

$(1+r)^k$  – дисконтний множник;

r – ставка дисконтування, або норма дисконту.

Таблиця 3.14.

#### Розрахунок NPV

Рік	Доходи, тис. грн.	Витрати, тис. грн	Чистий грошовий потік, тис. грн	Дисконтний множник, i = 30%	Дисконтований грошовий потік, тис. грн
1	2	3	4 = 2-3	5	6 = 4*5
0	0	450	- 450	1	-450
1	800	420	380	0,769	292,22
2	1 800	410	1 390	0,591	821,49
	Чиста приведена вартість				663,70

Джерело: розроблено автором

В випадку, коли  $NPV > 0$  – проект варто приймати до реалізації; якщо  $NPV < 0$  – проект варто відхилити, бо він збитковий;  $NPV = 0$  – проект не прибутковий і не збитковий. У нашому випадку, бачимо, що проект прибутковий, оскільки  $NPV > 0$

Тепер розрахуємо термін окупності щоб дізнатися через який період інвестиції почнуть окупатися.

Термін окупності розраховується за формулою (3.5):

$$T_{ок} = \frac{I}{ЧД_t^{(s)}}, \quad (3.5),$$

де  $T_{ок}$  – термін окупності;

$I$  – обсяг інвестицій по проекту;

$ЧД_t^{(s)}$  – річна сума грошових надходжень від реалізації інвестиційного проекту.

$$Ток = 1,5 \text{ (роки.)} = 18 \text{ місяців}$$

Тобто термін окупності проекту становить близько 18 місяців.

Одним із способів використання концепції приведеної вартості до аналізу інвестиційних проектів є визначення індексу прибутковості.  $PI$  визначає, який дохід отримає інвестор на одну умовну грошову одиницю та показує запас фінансової міцності проекту. Якщо  $PI > 1$ , то проект ефективний.

Цей метод показує приведену вартість доходу з розрахунку на одиницю приведених витрат за формулою (3.6) :

$$PI = \sum \frac{Pk}{(1+i)^n} \div IC = 1,229 \quad (3.6),$$

де  $PI$  – індекс прибутковості;

$Pk$  – чистий грошовий потік;

$i$  – норма дисконтування;

$n$  – роки реалізації інноваційно-інвестиційного проекту;

IC – загальний обсяг інвестицій по проекту.

З огляду на те, що інвестиційний проект вартий уваги, якщо індекс прибутковості більше 1, розраховали цей показник, використовуючи дані про приведену вартість чистого грошового потоку по проекту та загальний обсяг інвестицій. Згідно з одержаних результатів індекс прибутковості за проектом становить 1,229, що є позитивним результатом, адже якщо  $PI > 1$ , тому проект вважається ефективним. Представимо результати всіх розрахунків у вигляді таблиці 3.15.

Таблиця 3.15.

**Результати оцінки ефективності впровадження енергозабезпечення підприємства за допомогою тригенераційного комплексу**

Показник	Значення	Критерій ефективності
NPV	663,71 тис. грн.	$> 0$
DPP	1,5 років	$< 5$ р.
PI	1,229	$> 1$

*Джерело: складено автором*

Виходячи з розрахованих показників можна зробити висновок, що запропонований проект є ефективним і має низький рівень ризику, так як індекс рентабельності інвестицій перевищує 1, а термін окупності менше 5 років.

Окрім оцінки готовності підприємства до впровадження інновацій, необхідним також є аналіз основних показників ефективності інноваційної діяльності, які демонструють наскільки вдалим був проект з впровадження інновації вже після її впровадження (див.табл. 3.16).

Аналіз основних показників дає змогу оцінки у грошовому вираженні, наскільки вдалою була впроваджена раніше інновація та який ефект принесла підприємству.

На основі проведеного за різними методиками аналізу зможемо економічно обґрунтувати доцільність запропонованих заходів з покращення показників організаційно-економічного забезпечення підприємства, а саме доцільність впровадження у виробництво інноваційного продукту - мембранного насосу.

Таблиця 3.16.

## Прогнозні показники ефективності інноваційного розвитку

Показник	Розрахунок
Економія заробітної плати $T_e$	$T_e = (m_1 - m_2) \times (1 + d_m) \times (1 + d_n) B' = (9200 - 9800) \times (1 + 1,1) \times (1 + 1,2) \times 180 = -498960 \text{ грн}$
Економія умовно-постійних витрат $K_e$	$K_e = (\kappa_y - \kappa_y / (i_\kappa / i_\epsilon)) B' = (21 \text{ тис} - 21 \text{ тис} : (1,3 : 0,5)) \times 180 = 2326 \text{ грн}$
Фактична результативність науково-технічної діяльності	$r = \frac{\sum R}{\sum_{n=1}^m Q_n - (H_1 - H_2)} =$ $460 \text{ тис} / (500 \text{ тис} - (320 \text{ тис} - 200 \text{ тис})) = 1,21$
Ефективність сегменту ринку для реалізації нової продукції	$V = (\Delta L J (1 + d) - C) \rightarrow \max, = (400 \text{ тис} \times 5400 (1 + 1,3) - 460) = 4 \, 967 \text{ тис}$
Економічний ефект (прибуток) від реалізації інноваційного проекту	$E_{\text{сум}} = \sum_{t=0}^m (P_t \times Q_t - I_t), =$ $(30 \text{ тис} \times 180 - 3600 \text{ тис}) = 1800 \text{ тис.}$

*Джерело: розраховано автором*

Отже, проведений аналіз економічної доцільності впровадження запропонованих заходів свідчить про те, що заходи є доцільними, оскільки за всіма розглянутими показниками приносять прибуток підприємству, покращують фінансові показники, та показники інноваційного розвитку.

### Висновки до розділу 3

В результаті проведеного аналізу інноваційного розвитку ПП «Штайнер-Україна», для активізації інноваційної діяльності у розділі 3 були запропоновані та розглянуті такі організаційно-економічні напрями інноваційного розвитку як впровадження CRM-системи, випуск нової продукції, розробка плану фінансування інноваційного розвитку, проведення заходів з підвищення кваліфікації кадрів.

За кожним з запропонованих заходів було розглянути прогностичний вплив на показники інноваційного розвитку підприємства. Найдетальніше було проаналізовано впровадження у виробництво мембранного насосу.

Було виявлено ряд переваг цього продукту порівняно з іншими насосами, а саме: універсальність, насос може використовуватися навіть при перекачуванні порошкоподібних речовин, не боїться несприятливих погодних умов, може працювати у будь-якій позиції.

Існує три варіанти виконання насосу: зі сталі, пластику та тефлону. Залежно від матеріалу, ціна на насоси є різною, тому було проаналізовано ризики за трьома сценаріями розвитку та обрано найбільш оптимальний шлях реалізації плану розвитку, який передбачає отримання найбільшого прибутку при найнижчих ризиках. Для цього було розроблено три програми випуску продукту виконаного з різних матеріалів, від яких залажить собівартість насосу, в ході аналізу було виявлено, що найоптимальнішим варіантом є виробництво мембранного насосу з харчового пластику. У такому виконанні насос може використовуватися у харчовій, хімічній, фармацевтичній та багатьох інших галузях.

Задля покращення показників інноваційного розвитку та фінансових показників підприємства було розроблено план випуску мембранного насосу, прораховано прибуток від реалізації проекту та вплив на основні показники інноваційного розвитку підприємства. Було виявлено, що впровадження у виробництво насосу за запропонованою програмою зміцнить позиції компанії на конкурентному ринку та принесе прибуток.



В ході аналізу, було встановлено, що впровадження даного проекту є вдалим для підприємства, оскільки є ефективним і має низький рівень ризику. Було розраховано термін окупності проекту, який становить 1,5 роки, що є позитивним показником, враховуючи те, що проект приносить кошти не лише за рахунок продажів насосів, а також за рахунок запасних частин та комплектуючих.

Також було проведено аналіз найвідоміших інтеграторів CRM систем, що працюють на ринку України, виявлено основні позитивні та негативні фактори по кожному з них. В подальшому даний аналіз може слугувати за основу для вирішення питання вибору CRM-системи для ПП «Штайнер-Україна».

Проведений прогноз фінансових результатів діяльності підприємства свідчить про отримання додаткового прибутку, що доводить економічну ефективність запропонованих організаційно-економічних заходів забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Тому запропоновані заходи слід вважати доцільними.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра було досліджено теоретичні аспекти організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку, розглянуто економічну сутність інновацій та інноваційної діяльності та їх вплив на організацію.

Було виявлено, що інноваційна діяльність невід’ємно пов’язана з економічною складовою і є основним джерелом конкурентної переваги підприємства. Так як нами розглядається підприємство машинобудівної галузі, яка є дуже конкурентною, дослідження забезпечення інноваційного розвитку є дуже актуальним у контексті роботи.

Аналіз поняття «інноваційний розвиток» показав, що існує дуже багато трактувань цього терміну, але всі вони мають спільні характеристики, які розкривають економічну сутність інновацій та інноваційного розвитку підприємства.

Під організаційно-економічним забезпеченням інноваційного розвитку потрібно розуміти ряд заходів та створених умов, спрямованих на підтримку інноваційного розвитку підприємства. Поняття «організаційно-економічне забезпечення» є комплексним і включає в себе ряд показників, за якими може бути оцінене підприємство з точки зору інноваційного розвитку.

У роботі розглянуто основні методи оцінки організаційно-економічного забезпечення. Аналіз показав, що для комплексної оцінки підприємства рекомендовано використовувати одночасно декілька методів оцінювання, що дасть змогу більш детально дослідити підприємство.

Була поведена оцінка інноваційного розвитку ПП «Штайнер-Україна», проаналізовано ефективність інноваційної діяльності (частоту реалізації інновацій, ефективність інновацій та ін.), основні фінансові показники розвитку підприємства (доходи підприємства, витрати, чистий та валовий прибуток та ін.). Також було розраховано індекс інноваційного розвитку, досліджено систему показників для комплексної оцінки інноваційного розвитку підприємства (фінансова, кадрова, матеріало-технічна, ринкова, інформаційна складова).

Проведений аналіз показує, що ПП «Штайнер-Україна» швидко розвивається за рахунок провадження інновацій, оскільки за деякими показниками підприємство перевищує результати минулих років майже втричі, що свідчить про постійний розвиток досліджуваного підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища виявив загрози і можливості розвитку ПП «Штайнер-Україна». Побудувавши матрицю SWOT – аналізу, ми побачили, що основні загрози для компанії криються у факторах непрямого впливу носять політичний та економічний характер. Оскільки підприємство веде активну зовнішньоекономічну діяльність, важливою є політика держави та економічна стабільність.

Сильними сторонами компанії є досвід роботи на ринку, довіра споживача, широкий асортимент продукції та її конкурентоспроможність.

Проаналізувавши показники інноваційної діяльності, можна зробити висновок, що підприємство є досить інноваційно активним. Зміна інтегрального показника становить 0,68 і знаходиться в межах від 0 до 1, що відповідає середньому темпу стійкого інноваційного розвитку.

Підприємство веде активну інноваційну діяльність, яскравим доказом тому є впровадження інноваційного продукту у 2016 році, що призвело до збільшення доходів на 200%.

В результаті проведеного аналізу інноваційної діяльності ПП «Штайнер-Україна», для активізації інноваційної діяльності були запропоновані та розглянуті такі організаційно-економічні заходи: реорганізація організаційної структури, навчання персоналу, розробка нового продукту.

Для посилення своїх позицій на ринку, підприємству необхідно мати конкурентну перевагу на ринку, оскільки галузь машинобудівництва України є дуже конкурентною. Було проаналізовано основних конкурентів та запропоновано виробництво нової продукції – мембранного насоса, що забезпечить підприємству перевагу за рахунок заповнення вакантної ніші.

В ході аналізу, було встановлено, що впровадження даного проекту є вдалим для підприємства, оскільки значно підвищує інноваційну ефективність компанії і має низький рівень ризику.

Проведений прогноз фінансових результатів розвитку підприємства свідчить про те, що мінімальний чистий прибуток від впровадження інновації становитиме 50 тис в місяць і лише за 2 місяці збільшиться вдвічі. Також важливим фактором є те, що продажі насосів ведуть за собою додатковий заробіток у вигляді доходу від продажів запасних частин, комплектуючих та сервісних робіт. Таким чином, запропоновані заходи можна вважати доцільними.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамешин А.Е., Вороніна Т.П., Молчанова О.П., Тихонова Е.А., Шленов Ю.В. Інноваційний менеджмент: підручник. / під.ред. О.П. Молчанової. М.: Віта-Прес, 2001. – 448 с.
2. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. . *Інноваційний менеджмент*. Теорія і практика в умовах трансформації економіки :навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури – 2012, 446 с.
3. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА М, 2000. 312 с
4. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. М.,1990. – 312с.
5. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. М., 1989. 304с.
6. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982
7. Організаційно-економічний механізм управління інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємства. Полозова Т.В. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017.-.126 с.
8. Закон України "Про інноваційну діяльність" [Електронний ресурс] /. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> .
9. Інноваційний менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. / С. В. Гарбуз, Т. Є. Пенкіна, Л. М. Хоменко, Т. О. Соболева ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Електрон. текстові дані. – Київ : КНЕУ, 2013. – 667 с.
10. Юрьев В.М., Чекулина Т.А. Формирование концепции инновационного развития экономики с позиций практико-ориентированного подхода // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки, 2011. № 12–2. С. 421427.
11. Соколова Л. В. Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / Л. В. Соколова. – Донецьк, 2006. – 34 с.
12. Королев, В.А. Основы системно-процессной теории устройства и

жизнедеятельности организаций / В.А. Королев, Н.П. Стариков // Менеджмент и менеджер. — 2007. — № 11. — С.14—25.

13. Сироткина, Н.В. Индикативное управление промышленными предприятиями в инновационной среде: теория, методология, практика: дис. д. эконом. наук: 08.00.05 / Сироткина Н.В. — Воронеж, 2008. — 342 с.

14. Промисловість України в 2013-2017 роках: стат. збірник / під ред. Л.М. Овденко. - Київ: Держ. ком. статистики України, 2018. - 304 с.

15. Wakelin, K. Innovation and Export Behavior at the Firm Level / K. Wakelin // Research Policy, 26. — 1998. — 829—841 p.

16. Freely available Standarts [Electronic resource] / ISO Central Secretariat. — Mode of access: <http://standards.iso.org/ittf/PubliclyAvailableStandards/index.html>.

17. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. Третье издание. — Москва, 2010. — 107 с. Rukovodstvo Oslo. Rekomendatsii po sboru i analizu dannykh po innovatsiyam. Tretye izdaniye. — Moscow, 2010. — 107 p.

18. Наруков, В.В. Управление технологическим переоснащением производства: инновационный аспект: дис. канд. эконом.наук: 08.00.05 / В.В. Наруков. — Москва, 2010. — 150 с.

19. Попов, С.А. От теории стейкхолдеров — к реализации концепции общих ценностей / С.А. Попов, Л.Л. Фомина // Российское предпринимательство. — 2013. — № 2 (224). — С. 60—65.

20. George, M. Using DMAIC to improve speed, quality, and cost / M. George, D. Rowlands, M. Price, J. Maxey // The Lean Six Sigma Pocket Toolbook: A Quick Reference Guide to Nearly 100 Tools for Improving Process Quality, Speed, and Complexity. — N.Y.: McGraw-Hill, 2005. — P. 1—26.

21. Селиверстов, В.Е. Формирование многоуровневой системы стратегического планирования: методология, инструменты, институты / В.Е. Селиверстов // Регион: экономика и социология, 2009. — № 2. — С. 207- 218.

22. Чайникова Л. Н.,Э Чайников В. Н. Конкурентоспроможність підприємств: навч. пос. Тамбов: Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. — 192 с. Челябінськ, 2009. — 28 с

23. Бурмака Т. М., Оцінка рівня розвитку підприємства/ Т. М. Бурмака // Науковий вісник будівництва., Вип. №27 – Х. ХДТУБА, 2004, с. 263-268
24. Статистичний щорічник України, 2018. – Київ, 2019. – 560 с. [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. - Режим доступу: [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publ1\\_u.htm](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm)
25. Промисловість: статистична інформація [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
26. Офіційний сайт ПП "Штайнер-Україна" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://steiner.com.ua/uk/>.
27. Промисловість: статистична інформація [Електронний ресурс] / Головне упр. статистики в Хмельниц. обл., Держ. служба статистики України. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
28. Наукова та інноваційна діяльність України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/exsp2017/10/183pdf.zip>
29. CRM-система для управління продажами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [bitrix24.ru](http://bitrix24.ru).
30. Ülgen F. Schumpeterian economic development and financial innovations: a conflicting evolution // Journal of Institutional Economics. – 2014. – Т. 10. – №. 02. – С. 257-277.
31. Galindo M. Á., Méndez M. T. Entrepreneurship, economic growth, and innovation: Are feedback effects at work? // Journal of Business Research. – 2014. – Т. 67. – №. 5. – С. 825-829.
32. Snieska V., Valodkiene G. Impact of innovations upon economic growth during recession // Technological and Economic Development of Economy. – 2015. – Т. 21. – №. 4. – С. 626-642.

## Критерії та показники конкурентоспроможності ПП «Штайнер-Україна» за 2016-2018 рр.

Додаток Б

Назва коефіцієнту	Значення коефіцієнта за 2016 рік	2017 рік	2018 рік
1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)			
1.1. Рівень витрат	$PB = \frac{301342 \text{ тис.грн}}{499321 \text{ тис.грн}} = 0,604$	PB = 0,609	PB = 0,638
1.2. Фондовіддача	$\Phi = \frac{499321 \text{ тис.грн}}{(31075 + 42278 \text{ тис.грн}) * 0,5} = 13,614$	Φ = 30,818	Φ = 18,603
1.3. Рентабельність товару	$PT = \frac{197979,5 \text{ тис.грн} * 100\%}{301342 \text{ тис.грн}} = 65,699\%$	РГ = 64,16 %	РГ = 56,634 %
1.4. Продуктивність праці	$ПП = \frac{499321,5 \text{ тис.грн}}{1047,5 \text{ роб.}} = 238,34 \text{ тис.грн}$	ПП = 350,18	ПП = 458,11
2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)			
2.1. Автономії	$K_{нк} = \frac{47358,5 \text{ тис.грн}}{349210,5 \text{ тис.грн}} = 0,136$	КА = 0,126	КА = 0,18
2.2. Покриття	$K_{п} = \frac{301352 \text{ тис.грн}}{162763,5 \text{ тис.грн}} = 1,855$	КП = 1,598	КП = 1,643
2.3. Абсолютної ліквідності	$K_{аб.п} = \frac{56251 \text{ тис.грн}}{162763,5 \text{ тис.грн}} = 0,346$	КЛ = 0,156	КЛ = 0,136
2.4. Обертання власних оборотних коштів	$K_{об.к.} = \frac{499321,5 \text{ тис.грн}}{(37418 + 47358,5) * 0,5 \text{ тис.грн}} = 11,779$	КО = 13,127	КО = 10,36
3. Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)			
3.1. Рентабельність продажу продукції	$R_{продажу} = \frac{26121,5 \text{ тис.грн} * 100\%}{499321,5 \text{ тис.грн}} = 5,231\%$	РП = 7,5 %	РП = 6,3%
3.2. Затовареність готовою продукцією	$K_{затов} = \frac{(15363,5 - 499321) \text{ тис.грн}}{499321,5 \text{ тис.грн}} = -0,969$	КЗ = -0,966	КЗ = -0,966
3.3. Завантаженість виробничих потужностей	$KB = 3 * 0,25 = 0,75$	KB = 0,75	KB = 0,75



## SWOT-аналіз середовища підприємства Штайнер

<i>Зовнішнє середовище</i>		<i>Можливості - Opportunities</i>	<i>Оцінка в балах</i>	<i>Загрози - Threats</i>	<i>Оцінка в балах</i>
		1. Науково-технічний прогрес	3	1. Покращення якості продукції конкурентів	3
		2. Розвиток інформаційних технологій	2	2. Зниження обсягів попиту на продукцію	3
		3. Глобалізація економічних відносин, інтеграція з ЄС	3	3. Збільшення кількості конкурентів	2
		4. Захист навколишнього середовища	3	4. Посилення контролю продукції на національному рівні	3
		5.Збільшення енергозберігаючої продукції	3	5.Зростання уваги до якості управління відходами	2
<i>Внутрішнє середовище</i>					
<i>Сильні сторони -Strengths</i>	<i>Оцінка в балах</i>	Поле SO		Поле ST	
1.Багаторічний досвід роботи на ринку	3				
2. Диверсифікований товарний асортимент (широкий та глибокий)	3				
3.Наявність достатньої кількості власних коштів	3				
4.Значна кількість постійних клієнтів	3				
5. Позитивна репутація фірми	3				
<i>Слабкі сторони - Weaknesses</i>	<i>Оцінка в балах</i>	Поле WO		Поле WT	
1.Високі витрати на тестування продукції	3				
2.Недостатній рівень кваліфікації персоналу	1				
3. Висока порівняно з конкурентами питома собівартість	3				
4. Недостатній рівень комунікацій між відділами	1				

